SEÑOR PRESIDENTE.- Habiendo número, está abierta la sesión.

(*Son las 9:41).*

La Comisión da la bienvenida a los integrantes de parte del Directorio de Ancap y sus Asesores.

Como es sabido, esta Comisión Investigadora fue habilitada por el Senado de la República en base a una denuncia presentada por el Partido Nacional, que estaba organizada en doce capítulos. La Comisión entendió pertinente dar cuenta de la misma al Directorio de Ancap, por lo que el cometido de esta instancia es tener una primera visión de parte del ente sobre esos doce puntos incluidos en la denuncia. Por lo tanto, como mecánica, estaríamos habilitando una presentación por parte del Directorio.

SEÑOR BORDABERRY.- Ofrezco mis disculpas por siempre llamar la atención sobre las formalidades. Nosotros invitamos al Directorio de Ancap y cuando cursamos dicha convocatoria nos estábamos refiriendo al Directorio actual en pleno, y no a una parte ya que, obviamente, la voluntad del Directorio se forma con la de todos sus integrantes. Podemos apreciar que no se encuentra hoy aquí todo el Directorio actual; en realidad, no tenemos problema en recibir y escuchar a quienes hoy concurren, pero queremos dejar constancia de que nosotros citamos al Directorio actual de Ancap para que nos diera su visión sobre la denuncia realizada por el Senador Delgado que, de acuerdo con lo dispuesto por el Senado de la República, abarca el período 2000 - 2015.

SEÑOR PRESIDENTE.- Queda constancia, entonces, de lo expuesto por el Senador Bordaberry y supongo que luego el Presidente del Directorio podrá brindarnos alguna explicación al respecto. A efectos de explicitar la dinámica del trabajo, aclaro que en primer lugar escucharíamos una presentación por parte del Directorio y luego habilitaríamos las preguntas por parte de los integrantes de la Comisión.

A continuación, cedemos el uso de la palabra al Presidente de Ancap, señor José Coya.

SEÑOR COYA.- Muchísimas gracias por la invitación. Nosotros creemos que esta instancia es absolutamente importante para Ancap en general y especialmente para sus Directores y su Directorio.

Antes que nada quiero referirme a la constancia que deja el Senador Bordaberry. Si no entendí mal –quiero corroborarlo–, la Comisión Investigadora puso un plazo y no habla de 2015, sino de marzo de 2015 como límite. Por ese motivo en el Directorio acordamos que debíamos concurrir Directores como Juan Gómez y quien habla –que ya estamos desde el período anterior–, pero no los Directores nuevos, en tanto comenzaron sus funciones el 29 de mayo. Ese es el criterio que utilizamos para concurrir hoy a la Comisión. Si el plazo no es ese, entonces me equivoqué y debería hacer una rectificación.

SEÑOR MIERES.- El problema no tiene que ver con el plazo, sino con cómo fue formulada la invitación y cómo se nos informó aquí que el Directorio pidió ser recibido. El Directorio es uno solo, no hay varios Directorios; es decir, es el que existe al momento de hacerse la solicitud. Por lo tanto, nosotros esperábamos que compareciera el Directorio actual de Ancap. Además, el planteo fue formulado por el Directorio de Ancap –no por la Comisión Investigadora–, el que pidió ser recibido para dar una primera respuesta a la denuncia presentada.

Entonces, formalidades son formalidades. Nos gustaría saber qué representa esta delegación. No está presente el Directorio de Ancap en su totalidad, sino parte del actual e integrantes del período anterior. Eso no fue lo que se nos dijo cuando votamos que ustedes concurrieran a la Comisión.

Es un tema formal, pero importante.

SEÑOR PRESIDENTE.- Quisiera hacer una aclaración con respecto a lo que plantea el señor Senador Mieres. En realidad, nosotros hicimos la propuesta de que concurriera el Directorio de Ancap; quiere decir que no fue el Directorio el que pidió ser recibido.

Se presentó una denuncia con respecto a Ancap y, como no se le había notificado formalmente, nos pareció pertinente la comunicación formal y recibirlos a los efectos de tener una primera respuesta en relación con esa denuncia.

Eso fue lo que se presentó y lo que votó la Comisión. Queda constancia de lo que expresan los señores Senadores, pero eso fue lo que se planteó.

SEÑOR CARDOSO.- No conozco a algunos de los integrantes de la delegación que se encuentran en esta sala, por lo que creo que sería oportuno que se presentaran.

SEÑOR COYA.- En realidad, lo iba a hacer pero antes quise contestar rápidamente a los señores Senadores.

Me acompañan el Director Juan Gómez, quien integró los anteriores Directorios de Ancap y el actual, el compañero y Asesores Germán Riet, ex-Vicepresidente y Director, y dos Gerentes de primera línea del ente: el Gerente de Servicios Compartidos, economista Hubert Arbildi, y el Gerente de Servicios Jurídicos, doctor Leonardo Bianchi. También está presente uno de los nuevos Directores, el señor Fernando Acuña. Al final, no estoy cumpliendo con lo que dije, pero evidentemente hubo un error y lo señalo ya porque parecería que no nos entendimos demasiado bien.

SEÑOR PRESIDENTE.- Debo realizar una aclaración. La resolución que votó el Senado con respecto a la Comisión Investigadora alude al año 2015 y no a marzo de 2015. Es correcta la precisión que hacía el señor Senador Bordaberry.

De esta forma, solo quiero dejar constancia de lo que votó el Senado.

A continuación, damos comienzo a la presentación del Directorio de Ancap.

SEÑOR COYA.- Como les decía, para nosotros es muy importante concurrir a esta Comisión en el día de hoy.

SEÑOR MIERES.- Quiero dejar una constancia para el futuro. Hoy no tenemos problema y seguimos adelante con la Comisión. De ahora en más, cuando se realiza una citación, se la formula a determinadas personas, porque al final ni siquiera se cumple el criterio que acaba de señalar el señor Presidente de Ancap. Resulta que sí hay Directores que pertenecen al Directorio actual, pero no todos, sino algunos; algún integrante del Directorio anterior, pero no todos; algún Gerente, pero no todos. Al final, no se trata de que venga el que quiere, sino el que cita la Comisión.

Reitero que lo digo para que se tenga en cuenta en el futuro. Ahora seguimos adelante pero no sin antes dejar esta constancia. La próxima vez voy a formular un planteo de orden en el sentido de que tienen que concurrir quienes nosotros pedimos que asistan y no los que decide traer el invitado.

SEÑOR CARÁMBULA.- En la mañana de hoy y como se vio en la Comisión, lo más importante es escuchar la respuesta del Directorio de Ancap ante los planteos que se hicieron o, por lo menos, para obtener una primera respuesta a los doce puntos.

Si hay un problema que está inhabilitando o que puede dar lugar a que luego se diga que la presencia del Directorio de Ancap no cumplió con la formalidad requerida y ese es un tema sustantivo, no tenemos ningún inconveniente en pasar a un cuarto intermedio y hacer las consultas con las autoridades del ente. En función de que hubo un error de interpretación sobre la fecha –que de acuerdo a la versión taquigráfica queda claro que se trata de todo 2015 y no solamente hasta marzo de

dicho año–, presumo que el Directorio no va a tener inconveniente en salvar lo formal, porque lo que importa y en lo que todos estamos embarcados es en discutir lo sustancial.

Reitero, propongo un cuarto intermedio para hacer las consultas correspondientes y salvar las formalidades, y que después esto no sea un punto de análisis más allá de lo sustancial.

SEÑOR PRESIDENTE.- Si no se hace uso de la palabra, se va a votar.

(Se vota).

–7 en 7. **Afirmativa.** UNANIMIDAD.

La Comisión pasa a cuarto intermedio.

(Así se hace. Son las 9:51).

(Vueltos a sala).

–Habiendo número, continuamos.

Agradecemos la incorporación del contador Diego Labat a esta reunión.

Antes de comenzar con la presentación del Directorio de Ancap, solicitamos la autorización de la Comisión para que estén presentes los Asesores que fueron convocados por dicho Directorio.

Se va a votar.

(Se vota).

–7 en 7. **Afirmativa.** UNANIMIDAD.

Damos comienzo, pues, a la presentación del Directorio.

SEÑOR COYA.- Muchas gracias.

Tal vez no tenga que insistir, pero agradezco a la Comisión la deferencia de habernos permitido traer a los Asesores. También pido disculpas por el malentendido sobre la formalidad; en verdad, para nosotros es importante respetarla. De cualquier manera, agradezco al Director Labat que nos acompañe de esta forma un poco intempestiva pero, en fin, está aquí.

También quiero hacer mención a algunos detalles previos a la presentación. Por supuesto estamos atentos y en contacto directo con la secretaría de la Comisión. En ese caso también hemos recibido las notificaciones correspondientes y las preguntas que nos han hecho llegar al Directorio y estamos preparando toda la información con las respuestas correspondientes a todo lo que se nos ha preguntado ya. Pensamos volcar muy rápidamente toda esa información en la Comisión. Lo digo porque creo que esas respuestas por escrito, además, van a tener seguramente todos los detalles que corresponden a cada una de las preguntas que se han formulado, incluso a los doce capítulos presentados en la fundamentación de la denuncia.

SEÑOR BORDABERRY.- Pido disculpas por la interrupción, pero creo que no formulamos preguntas, sino que solicitamos se nos envíe documentación. Es decir, lo que necesitamos que se nos envíen no son respuestas, sino documentos.

Ya aprovecho la ocasión «que me brinda radio Sport, diría el ciclista» para hacer saber al Presidente que quizás la documentación es mucha –se piden actas del Directorio, etcétera– y, de pronto, se puede coordinar para enviar a alguna persona a seleccionar, dentro de todo lo que se pide, aquello de lo que se necesiten copias para facilitarlo. Eso es algo que se podría coordinar. Por ejemplo, se piden todas las actas del Directorio de 2000 al 2015. Con seguridad no necesitamos todas; de pronto podemos mandar a una persona a revisarlas y seleccionar cuáles necesita cada uno de nosotros o nos gustaría tener acceso, obviamente bajo las reservas de la Comisión.

Reitero: no son preguntas lo que necesitamos para analizar, sino documentos.

SEÑOR COYA.- Voy a hacer la aclaración.

Efectivamente, es muchísima la información que se solicita. Podemos acceder a cualquiera de las soluciones que sean efectivas para que la Comisión tenga las resoluciones y las informaciones que sean necesarias, pero aclaro que estamos trabajando y elegimos un equipo de trabajo especialmente para esto. De manera que seguramente van a tener la información muy rápidamente. Es cierto que es muy abundante –solo con los pedidos de las actas es así–, pero si me permiten el señor Presidente y el señor Senador, quiero aclarar que sí hay preguntas en los capítulos. Voy a leer una simplemente: la relativa a la situación financiera, en la denuncia tiene consultas en cada uno de los capítulos. Hace preguntas.

SEÑOR PRESIDENTE.- Estamos hablando de dos cosas distintas: una es la documentación que solicitaron los señores Senadores y la otra es la denuncia que presentó el Partido Nacional.

SEÑOR COYA.- En cada uno de los capítulos hay consultas al respecto.

La presentación va a ser muy breve porque simplemente vamos a hacer una referencia para contextualizar el tema, debido a que el pedido de la Comisión Investigadora abarca un lapso muy amplio. Además, como se trata de la gestión, es absolutamente conveniente enmarcar toda la información que se va a brindar a través de los caminos formales, concurriendo a este ámbito para que se entienda –por lo menos, vamos a intentarlo– el contexto en el que se va realizar y las respuestas que se van a dar.

Antes de entrar en la presentación también me gustaría recordar –porque como dice el título versa sobre una apreciación de los planes y programas de Ancap, entre los años 2005 y 2010, a pesar de que dice 2007, que fue el inicio del plan estratégico– cómo estaba el ente entre los años 2000 y 2005.

Me parece importante hacer referencia a la situación de Ancap en ese momento porque para una empresa con su complejidad es bueno tener claro cuáles serán: el rumbo, la estrategia, sus negocios y sus perspectivas.

Entre los años 2001 y 2004 prácticamente –y sin prácticamente– no tenía una estrategia: la refinería estaba a la deriva, las fábricas de cemento estaban próximas a cerrarse y la estrategia era de cierre o privatización. Por lo tanto es claro que en el período que se inició en el 2005 con el nuevo Gobierno, la situación de Ancap tenía serios inconvenientes. Estoy hablando desde el punto de vista de la estrategia, pero también desde el punto de vista económico-financiero. Recordemos la crisis de Uruguay –lo que en gran parte justifica la situación–, la pérdida de su calidad, el *default* y algunos hechos más ocurridos en el 2000. Efectivamente, la situación era complicada e incluso teníamos una estrategia que se había iniciado anteriormente. El Directorio que presidía el economista Eduardo Ache tenía una estrategia y había iniciado ese proceso básicamente con importantes expansiones de la refinería; en aquel momento se hablaba de 200.000 barriles e insisto, de una expansión regional importante. Se inició un proceso estratégico anterior al 2001 que fracasó por razones que seguramente todos conocemos.

Es fundamental enmarcar el proceso 2005-2015 con estos antecedentes que eran bastante complicados. Por ejemplo, respecto al tema económico-financiero Ancap tenía pasivos muy

importantes contraídos por las inversiones en la República Argentina, incluso con la AFIP tenía una deuda de US$ 82:000.000 los que fueron condonados por el Gobierno argentino, en una reunión de los ex-Presidentes Tabaré Vázquez y Néstor Kirchner, en Argentina. Así la empresa estaba en esas condiciones: invertía US$ 10:000.000 o US$ 15:000.000 por año y la principal estrategia era de cierre o privatización.

En 2005 comenzó un nuevo período. Justamente, entre el 2005 y el 2015 hay dos etapas bien claras que podemos diferenciar: del 2005 al 2007, un período de diagnóstico y de propuesta en el que, básicamente, entendimos que teníamos que tener un plan estratégico –y asociado a él, obviamente, la estrategia correspondiente a cada negocio–, y del 2008 al 2015 lo que se procuró fue establecer la ejecución de ese plan.

Yendo directamente a la presentación, quiero decir que está dividida en tres capítulos y que voy a ser muy rápido con esto.

La primera parte versa sobre el Proyecto de Planificación Estratégica y su proceso, así como la metodología que se utilizó; la segunda es una breve reseña sobre la política energética del Uruguay al 2030 y nuestra alineación, como Ancap, a esa política y la tercera parte habla sobre los lineamientos estratégicos concretos y las acciones desarrolladas en el ente durante esos años.

Esta primera lámina que proyectamos muestra, simplemente, algunos de los objetivos que se perseguían. Aquí quiero resaltar un par de aspectos: en primer lugar, la filosofía e, incluso, la ideología desde el punto de vista de cómo concebimos la empresa pública y la trayectoria de Ancap en su desarrollo futuro, básicamente, contribuyendo al desarrollo nacional y productivo del Uruguay y a su compromiso en el progreso social del país, además de impulsar –este es el segundo punto a remarcar– la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Para eso implementamos una iniciativa principal en dos ámbitos –reitero que estoy hablando respecto al año 2005–: en el de la planificación estratégica y en el de las soluciones para temas que, en esos momentos, estaban vinculados a la optimización de los recursos materiales, humanos y financieros. No obstante, solamente me voy a referir al Proyecto de Planificación Estratégica porque, realmente, fue el programa insignia para que Ancap tuviera, efectivamente –ahora sí–, una estrategia y un rumbo a seguir.

Este Proyecto de Planificación Estratégica tuvo tres pilares fundamentales. El primero fue la implementación de un sistema. No estoy hablando de una idea, de dos o de tres, sino de un sistema que abarcara absolutamente a todos los negocios de la empresa, incluyendo la necesidad de discutir si seguiríamos con todos o solamente con algunos y/o si innovaríamos y tendríamos algunos nuevos.

El segundo tuvo que ver con que, asociado a ese sistema, obviamente, tenía que estar el cambio organizacional correspondiente. ¿Por qué? Básicamente porque el cambio organizacional debería, debió y debe acompañar cualquiera de los planes de largo plazo que la empresa realice o tenga como fin o como desarrollo futuro.

El tercero es el cambio cultural, que es algo mucho más subjetivo desde el punto de vista de lo que es una organización empresarial compleja como es Ancap. Seguramente es un hito o un pilar que, para nosotros, va a estar presente permanentemente porque el cambio cultural, en realidad, se refiere siempre a una actitud permanente para con la propia planificación y organización.

Este cambio cultural también estuvo ligado a un concepto que me parece fundamental como pensamiento, que es la visión estratégica. Definitivamente, en Uruguay y también nosotros en Ancap, queríamos instalar la posibilidad de poder mirarnos en el momento en el que estábamos y, sobre todo, con una mirada de largo plazo que, justamente, apoyara y fuera en el camino de la orientación principal del Gobierno y del Estado para que la empresa contribuyera a ese desarrollo productivo y social del Uruguay.

Y también, asociada a ese cambio cultural, adoptamos la decisión de salirnos, definitivamente, del statu quo y de poner a pensar a la gente –y a nosotros también– en asumir los riesgos inherentes a la dirección de empresas como esta.

Dentro de ese proyecto, las principales líneas son las que figuran escritas por ahí pero, básicamente, tienen que ver con la integración vertical y el desarrollo de nuevas fuentes energéticas; esta es la primera línea. Para nosotros, obtener y/o asegurar reservas de crudo es absolutamente fundamental y, en realidad, eso está ligado a todo este proceso que venimos siguiendo –y que voy a mencionar un poco más adelante– sobre la exploración petrolera y/o gas en el Uruguay. En realidad, lo del gas natural es un proceso de muy larga data en Ancap; viene de la vieja época en que el desarrollo de Argentina estaba ligado a este energético y Uruguay se plegó –creo que con buen tino– a la posibilidad de transformar nuestra matriz energética integrando este combustible. Todos conocemos los resultados logrados. El gas natural, lamentablemente, es escaso y para nosotros no resultó tener la abundancia necesaria. Pagamos precios muy altos y, reitero, tenemos poco volumen para desarrollar. Por supuesto que tenemos algunos proyectos, como la regasificadora, y algunas estrategias en la exploración petrolera que seguramente nos van a dar algunos resultados positivos.

Por su parte, la capacidad de procesar crudos pesados es una idea que hoy no está vigente y que quedó de lado. Ese era un pensamiento que tuvimos por la opción que brindaban los mercados en determinado momento; había opciones de crudos más baratos asociadas a la posibilidad de acuerdos que teníamos con Venezuela, específicamente con PDVSA, que tiene el gran reservorio de petróleo del mundo, especialmente de petróleos pesados.

Vamos a analizar con más detalle el desarrollo de los biocombustibles en la propuesta sobre política energética del Uruguay. De cualquier manera, cabe decir que esa iniciativa apuntaba también a la diversificación de la matriz energética y a la posibilidad de sustitución de las importaciones de petróleo.

Además de estos cuatro ítems, que no son la totalidad de las líneas estratégicas, hay que mencionar el fortalecimiento del área comercial y la distribución, que para nosotros son muy importantes. Quiero recordar a los señores Senadores –algo que no está en esta presentación– que el plan es parte del pedido de informaciones que nos hicieron y se va a enviar completo. En él está incluida la ampliación o la posibilidad de desarrollar algunas estrategias en el área comercial como fue la compra, en su momento, de Texaco y el hecho de tener ahora alrededor de 288 estaciones de servicio.

También dentro del área comercial, para Ancap fue muy importante incluir en la nueva organización de la que hablábamos al principio un área como la de comercio exterior, que además de su principal gestión –o sea, la compra de petróleo y productos–, desarrollaría algunas estrategias de índole diferente a las que normalmente realizan en estas áreas en las empresas petroleras. Al mismo tiempo tenemos que mencionar el desarrollo logístico para apuntalar esa contribución al desarrollo comercial.

Ahora voy a mencionar el proceso de la planificación estratégica, que es la primera parte de la presentación. Nuestro proceso de planificación fue producto del análisis de diagnósticos durante prácticamente tres años. Desde 2005 a 2007 estuvimos analizando y tratando de construir colectivamente ese desarrollo estratégico para la transformación cultural de Ancap. En ese tema destaco la participación en general de nuestra gente, la del sindicato en especial y también la de las empresas del grupo. Como se puede observar, hemos tenido tres ciclos completos de planificación estratégica: en el 2007, en el 2009 y en el 2011. Actualmente estamos en un proceso activo de un próximo ciclo que integrará el plan estratégico 2016-2020. Entre esos planes están los mapas estratégicos corporativos, que son relevantes para que todos podamos identificar cuáles son los objetivos estratégicos de Ancap y qué cosas que hacemos contribuyen efectivamente a que se alineen con los objetivos generales y corporativos de la empresa.

Los planes estratégicos fueron: en el ciclo 2007-2011, la revisión y actualización del 2009, que abarcó el ciclo 2010-2014. La nueva revisión en el ciclo 2011 fue para el 2012-2016 y además hicimos un trabajo, entre el ciclo 2011 y el actual, de prospectiva energética 2030, que no sé si está

solicitado pero lo podemos acompañar con el plan estratégico para que los señores Senadores puedan visualizar la importancia que le dimos y que le seguimos dando a la visión del futuro. Cuando hablamos de una empresa de energía lo que normalmente hacemos es hablar de lo que vendrá porque lo que hagamos hoy es probablemente el aseguramiento del futuro, de lo que vendrá en los próximos 10 o 15 años.

Ese proceso de planificación tuvo, básicamente, tres pasos. El primero –que en la lámina se distingue como el análisis de la posición estratégica y escenario– tiene que ver con el posicionamiento estratégico. En esta fase hay un trabajo con un herramental muy bueno desde el punto de vista de la definición estratégica, que también se va a incluir dentro del material que entreguemos con el plan. Allí se incluye la caracterización de cada uno de los negocios de Ancap en su momento, la definición de los mercados relevantes para ello, el análisis del entorno doméstico y regional, el análisis de los participantes claves del mercado, el análisis de la posición estratégica de Ancap y la orientación al personal de la empresa en el desarrollo de las iniciativas.

Previo al primer paso –y vuelvo a la lámina anterior–, se habla de la adaptación de la visión porque el posicionamiento principal para arrancar con un primer paso de una planificación estratégica, obviamente, es acordar dentro de la empresa la nueva visión que se debe tener.

El segundo paso está indicado en la lámina como la identificación de opciones y la generación y planteo de iniciativas. Este paso también está relacionado con el primero y busca, dentro de la opción estratégica, desarrollar las iniciativas, consolidarlas, identificar las opciones estratégicas, seleccionar la opción estratégica preferida y, al final, validar la opción estratégica elegida y la misión y visión de la compañía.

Un tercer paso –que está integrado por las últimas tres flechitas que aparecen en la lámina anterior– contiene la integración de la estrategia, el detalle del plan de negocios y el presupuesto de inversiones. Normalmente, cuando se logra desarrollar un proceso de esta naturaleza, se aspira a que en algún momento –como sucedió en Ancap a fines de 2007– se establezca el plan, que no es más ni menos que prever estos tres elementos que están acá: integrar la estrategia, detallar el plan de negocios y efectivamente trasladarlo al presupuesto de inversiones. Eso es lo que se ha ejecutado en Ancap desde 2008 hasta el presente. Este tercer paso busca desarrollar la opción estratégica preferida –que mencionamos en el paso anterior– y traducirla en estrategias concretas: identificación de objetivos e iniciativas estratégicas, preparar los programas de acción, trazar el plan estratégico recomendando a niveles corporativos de negocios y funcional, y dejar implantado a nivel básico un proceso de planificación estratégica. Aquí encontramos tareas como, por ejemplo, el diseño de la estrategia de negocios, el diseño de la estrategia funcional, la consolidación del plan estratégico, la preparación de programas de acción, la consolidación del plan de acción, el diseño de programas de acción y la revisión del cuadro de mando integral.

Pasaría la siguiente lámina y me iría a los ejemplos de algunas de las cosas que estoy mencionando, que tienen que ver con el herramental que se utilizó para gestionar ese proceso de planificación a los efectos de llegar, finalmente, a las determinaciones y ejecuciones de los planes de inversión.

Este ejemplo que vemos en la lámina es la caracterización de un negocio, en este caso de comercio exterior, y tiene en sus contenidos todo el proceso logístico que abarca desde la boya de José Ignacio hasta el pico de los surtidores, incluyendo el mercado interno de UTE, pasando, obviamente, por la refinería de La Teja, y también por la importación directa. Simplemente es un ejemplo para que los señores Senadores visualicen gráficamente algunos elementos que se utilizaron para la elaboración del plan.

La siguiente lámina también tiene que ver con el segundo paso de la posición estratégica y con un herramental utilizado en ese momento para, de alguna manera, buscar cuáles eran, para cada uno de los negocios, las opciones que se tenían y las acciones a tomar según la condición de su atractivo, desde el punto de vista intrínseco del negocio, o de su posición competitiva. Simplemente es una muestra del trabajo que insumió el proceso de planificación a través del cual todas estas cosas –y muchas más– se fueron relevando para, efectivamente, terminar en ese plan de inversiones.

En la lámina siguiente hay un ejemplo de un entorno de planificación –del análisis de los negocios que ya mencionamos–, básicamente del entorno energético global y regional.

El ejemplo que sigue es parte de los escenarios de planificación que se analizaron para tener la opción y la visión de largo plazo, en este caso, para lo que nosotros creíamos que tenía más probabilidades de ocurrir a lo largo de los 15 años. Como pueden visualizar, allí se detallan cinco capítulos: el crecimiento económico –referido a tres escenarios posibles: uno de alta, uno de baja y uno de media–, el precio internacional de los energéticos, los márgenes de refinación, la penetración del gas natural como negocio y la disponibilidad de los energéticos propios.

En la siguiente diapositiva también se puede observar un ejemplo de las opciones estratégicas que se trabajaron durante todo ese tiempo, en un herramental que ayudó –y que nos ayuda– a determinar dónde queremos que quede establecida la posición estratégica de Ancap.

A continuación se muestra un ejemplo de cómo al final, y de acuerdo a los lineamientos, se identifican las opciones estratégicas, el planteo de las iniciativas –cada una de estas etapas necesariamente tiene que terminar en iniciativas– y cuál fue el proceso.

También dentro de ese proceso se toman los principales objetivos estratégicos, en un cuadro conocido como el mapa estratégico de las empresas, y desde esos lugares y conceptos se vinculan las acciones que cada uno de nosotros, y la empresa en general, debe desarrollar para cumplir con ellas. Los señores Senadores podrán ver cómo la visión país predominante en Ancap, en su visión filosófica e ideológica tuvo por fin generar valor en forma sustentable y socialmente responsable, contribuyendo al desarrollo productivo y social del Uruguay.

El segundo capítulo de esta presentación –simplemente para enmarcar nuestras respuestas y nuestra información para la Comisión– tiene que ver con la política energética del Uruguay de 2030. Quiero recordar que en 2008, en un Consejo de Ministros se aprobó la política energética, que en 2010 fue avalada por la Comisión Multipartidaria de Energía, y que constaba de cuatro ejes estratégicos: el institucional, la oferta, la demanda y lo social. Había objetivos de corto, mediano y largo plazo y más de cuarenta áreas de trabajo.

Nosotros tomamos esta política y lo que quisimos hacer fue orientarnos de la mejor manera para cumplir con ella. Allí están los lineamientos estratégicos que se establecieron desde Ancap para cada uno de los ejes.

Pasando a la siguiente lámina, podemos decir que lo más importante para nosotros desde el punto de vista institucional y como empresa del Estado era básicamente nuestra alineación con la política energética del Uruguay. A la derecha aparecen identificados una serie de conceptos, por ejemplo, la seguridad energética. Para nosotros, para la Ancap de toda la vida siempre ha sido un pilar fundamental la posibilidad de suministrar al país, con absoluta certeza, los combustibles, además de cumplir con las acciones en las que la empresa está inmersa.

La seguridad energética, para nosotros, durante este tiempo, fue absolutamente trascendental. Nuestro pensamiento estratégico es que sin seguridad energética el país seguramente no se podrá desarrollar. La propia política energética así lo establece; nosotros lo compartimos plenamente y hemos tratado de trabajar para que esa seguridad se convierta en algo real y no andemos a los saltos, como ha sucedido en otras épocas y en otros países.

Dentro de este concepto de seguridad energética, queremos dejar claro que hicimos algunas contribuciones importantes para el Uruguay. Cuando UTE en algún momento tuvo una demanda igual a la del país en un año, tuvimos que hacer –no solamente por el plan– las inversiones logísticas necesarias para cumplir con el ente y para que el país no tuviera ningún apagón. Además, en algunos casos debimos trabajar en forma extraordinaria, por ejemplo, en el Plan Z, llamado así en Ancap porque no había muchas alternativas para bajar gasoil por primera vez en el terminal del este y bombearlo a través del ducto que tenemos para el petróleo, de forma tal de suministrar a UTE la energía necesaria –en forma de combustible fósil, en este caso de gasoil– para todas las instalaciones

que tiene. Destaco esto porque cuando se piensa estratégicamente, los momentos críticos tienen que ser salvados porque nos acordamos de prever esas cosas con antelación y anticipación, dentro de lo que es una planificación.

Dentro de la política energética, los biocombustibles fueron acordados en el año 2010 y se encomendó a Ancap su desarrollo. En ese momento fuimos conscientes del desarrollo y del liderazgo en el tema. Quiero señalar que hubo algunos antecedentes en el tema de los biocombustibles; previamente al acuerdo de 2010 se inició un proceso que venía con iniciativas como, por ejemplo, de la Intendencia de Paysandú, donde si no recuerdo mal el Intendente en aquel entonces era el señor Senador Larrañaga. En aquellas primeras experiencias con los biocombustibles en el Uruguay se trataba de incorporar el concepto de la diversificación de la matriz y de un recurso energético que dependiera de la mano de obra de la producción nacional y que, de alguna manera, incentivara las cadenas agroindustriales para que el efecto de esas políticas –dentro de lo que es la diversificación de la matriz– derramara hacia esos sectores.

Por otra parte, la exploración y producción petrolera están determinadas en la política energética del Uruguay como la necesidad de que el país –y Ancap especialmente– se integre verticalmente. Esto significa ser productores y refinadores de petróleo y ser comercializadores de sus derivados. La exploración y producción le ha generado una perspectiva muy importante al Uruguay y a Ancap; menciono al Uruguay especialmente porque este es un tema de Estado. La exploración de los recursos naturales del Uruguay –en este caso del petróleo y/o del gas– es absolutamente trascendente para el país.

Quiero ser muy claro: durante muchos años –desde la creación de Ancap, creo yo– muchas personas hicieron esfuerzos aislados, pero esfuerzos al fin. Tengo 34 años en Ancap –este año la empresa cumple 85 años– y no dudo de estar en lo cierto cuando digo que hubo muchos profesionales, de los viejos –aún contamos con el apoyo de algunos de ellos para esta actividad–, que hicieron esfuerzos en todas las épocas del Uruguay, pero nunca hubo un esfuerzo sistemático para respondernos la pregunta de si definitivamente tenemos esta riqueza en el país, o no. Este proceso sistemático, consciente, planificado y profesional, comenzó en el año 2008. Ese proceso profesional, consciente y planificado es para un país que tiene las dimensiones de Uruguay desde el punto de vista de las posibilidades de explorar en su tierra, pero de las dimensiones que tiene el Uruguay desde el punto de vista de explorar en el agua, que son realmente de frontera y de muchísimo riesgo. Sin embargo, en el afán y en la tozudez de desarrollar un programa de esta naturaleza hemos logrado que, definitivamente, se instalen en el Uruguay las principales empresas del mundo en lo que es la búsqueda, exploración y producción de petróleo y gas. Estas principales empresas que vinieron a dar al Uruguay luego de la Ronda Uruguay II –que fue el mecanismo que se encontró para las licitaciones de los bloques que se ponían en consideración en el agua–, aparecieron en el año 2012. El éxito del año 2009 fue relativo porque, obviamente, la situación de crisis –como los señores Senadores recordarán– era complicada y las empresas petroleras –a pesar de que están acostumbradas al riesgo y lo hacen permanentemente en todo el mundo– no querían operar en aquel momento en nuestro país. A pesar de ello, se llevó a cabo la adjudicación de un bloque o dos. En 2012 tuvimos un éxito absolutamente rotundo que le concedió al Uruguay inversiones extranjeras directas del orden de los US$ 1.500:000.000 a US$ 2.000:000.000. Muchas de esas inversiones ya se han ejecutado, algunas están en proceso y otras se terminarán de ejecutar, seguramente, en el primer semestre del año que viene. A esta parte de la política energética del Uruguay –a los acuerdos partidarios–, le doy gran valor no por Ancap, sino por la necesidad, el equilibrio y la concurrencia de todos los actores políticos y sociales de nuestro país, detrás de la posibilidad –repito– de respondernos la pregunta de si tenemos petróleo y biogás en el Uruguay. Seguramente luego del desarrollo de los trabajos de la Ronda Uruguay II –cumplidos todos con absoluto éxito y mucho más–, que se siguen produciendo, para el primer semestre del año que viene tendremos algunos hitos que son absolutamente fundamentales y estaremos en condiciones mucho más cercanas de poder respondernos esa pregunta. A pesar de eso, como saben los señores Senadores, los desarrollos de naturaleza exploratoria –especialmente en el caso del petróleo– llevan algún tiempo más de definición, para saber si tenemos la posibilidad de desarrollar o no esa riqueza, siempre y cuando la podamos encontrar.

La diversificación de la matriz es parte de lo que ya hemos hablado, tanto en el tema de biocombustible como en el del gas natural. Obviamente, ahí destacamos el compromiso de Ancap y de UTE –o al revés, de UTE y de Ancap– básicamente para la construcción de la regasificadora como uno

de los proyectos pilares principales de la reserva energética necesaria que el Uruguay definitivamente precisa si piensa, quiere y puede desarrollarse como todos queremos.

La eficiencia energética es otro de los capítulos que consideramos –no quiero abundar demasiado en ello–, así como la sustentabilidad y la protección del medio ambiente. Este último tema sí es relevante, no solo por los combustibles en el caso de Ancap, sino por alguna de las otras grandes inversiones que realizamos, referidas principalmente al cemento. Como saben los señores Senadores, teníamos dos plantas viejas en Paysandú y en Minas. Al respecto debo insistir en lo que dije al comienzo: la política y las estrategias que no se tuvieron en cuenta con anterioridad a 2005 iban a ocasionar el cierre de este negocio; la puerta estaba a pocos centímetros de cerrarse. Sin embargo, la opción que tomamos dentro de este plan fue, efectivamente, hacer las inversiones necesarias para cambiar la tecnología, las condiciones de trabajo y desarrollar un buen negocio –tema sobre el que hablaremos en esta oportunidad o en otras instancias que tengamos con la Comisión– que nos permitiera visualizar, en el mediano plazo –y, diría, en el corto plazo–, posibilidades reales y muy contundentes. En este caso la protección medioambiental era absolutamente imprescindible si tomábamos la decisión de seguir –y así lo hicimos–, dentro de las inversiones, aparte de aquellas que nos permitirán lograr rentabilidad en este negocio, que dio pérdidas desde hace mucho tiempo en Ancap. No quiero decir de toda la vida porque no lo recuerdo bien, pero creo que fue así durante muchísimos años. Repito, la parte de protección medioambiental en este caso era relevante para los negocios del cemento.

Por último, tenemos en esta presentación el capítulo de los lineamientos estratégicos y las principales acciones desarrolladas.

La estrategia corporativa entre 2007 y 2014 básicamente tuvo –así figuran en los cuadros de la diapositiva– tres lugares donde nos instalamos: por supuesto en el Uruguay, en la región y especialmente en Argentina porque también teníamos la necesidad de planificar y determinar qué hacíamos con nuestra participación en ese país. No abundaré mucho en estos temas, pero en la imagen se incluyen dos conceptos principales: los energéticos, por un lado, y los no energéticos, por otro. Esa división es arbitraria, pero se debe básicamente a la separación de los negocios principales de Ancap y a la caracterización de cada uno. Allí también figura la estrategia referida al mediano y largo plazo, como corresponde.

Para destacar en esta imagen, podemos hablar de la refinación –que figura en la parte de Uruguay–, donde se habla de pasar de 50.000 barriles por día –que hoy refina o puede refinar la refinería– a 60.000. En esos momentos, la extracción que hicimos de aquella época, de la conversión profunda, que no fue efectivamente realizada, tenía que ver –quizás los compañeros Directores me pueden ayudar– con el tema conceptual de los crudos más pesados.

La inversión en la reconversión de la refinería que, al final, terminó por destacarse, fue efectivamente la que se aprobó y se llevó adelante para tener –como tenemos hoy– productos de primerísima calidad en la región, pero apuntando también a ocupar los primeros niveles mundiales, como corresponde. Esa inversión en la refinería, que fue parte de este plan y de esta estrategia, no es exclusivamente potestad de este plan ni de esta estrategia. Una refinería y un negocio como la refinación –como lo es la exploración petrolera– tienen que ser pensados efectivamente para mucho tiempo.

En realidad, este plan es consecuencia de un plan maestro anterior al 2000 –instaurado en 1998 o 1999– que ya definía que la tendencia mundial indicaba que esos productos de calidad tenían que ser transformados en Ancap. Recuerden, por ejemplo, el plomo y el azufre que, si bien ahora no los tenemos, en aquella época sí.

Obviamente, los procesos llevan su tiempo y esto así lo prueba, porque hubo un plan maestro desarrollado en esa época pero no se ejecutó. Además, como en el período 2001-2004 no hubo estrategia alguna, tampoco esperábamos que se ejecutara nada; por el contrario, se registraron paralizaciones complicadas en la refinería que nos llevaron a vivir momentos complejos. De todas maneras, nuestro plan estableció la necesidad de dar continuidad a ese plan maestro para poder,

definitivamente, instalar en la refinería la inversión que se hizo para tener los productos con los que contamos hoy.

En los cuadros que se presentan tienen una visión desde el punto de vista de la región que es importante y, especialmente, de Argentina, porque seguimos ahí y porque todavía nos vinculan algunas de las viejas cosas que pasaron en ese país y que siguen dándose.

Los principales lineamientos estratégicos a los que hicimos referencia sugirieron concentrar los esfuerzos de inversión y gestión en los negocios de energía que, en el caso de la refinación, se centraron en la reconfiguración industrial, la eficiencia y la reducción de costos. En materia de distribución, se apuntó a la eficiencia y el crecimiento, donde este último tenía que ver con la compra de Texaco y con que Ancap pasase a tener –como cuenta actualmente– un 60 % del mercado. En el área de la logística se procuró desarrollar las iniciativas y fortalecer el negocio, tanto en el país como en la región. Me voy a detener en este aspecto porque es importante. Desde el punto de vista del desarrollo de estos negocios, el poder contar con un sistema logístico importante, activo y coordinado es absolutamente fundamental. Hemos incorporado a esa lógica de un sistema logístico las posibilidades que teníamos, incluso, con la petroquímica que está en Campana, Argentina –es la que, por supuesto, desarrolla los negocios petroquímicos–, cuya fortaleza principal está en su puerto, además de tener, como opción logística, una característica absolutamente importante para eso. Aquí estamos hablando de Terminal del Este, del puerto de La Teja, de Nueva Palmira, de los amarraderos ubicados en Paysandú y de Campana, como polo logístico.

Es especialmente deseable tener fortalezas en esas iniciativas porque nos ahorran mucho económicamente. De ahí, pues –será uno de los temas que abordemos a continuación–, la inversión que se hizo en logística, en función de la construcción de las dos barcazas y el remolcador. Reitero que eso fue parte de lo que se desarrolló como iniciativa pero hay cosas que están enterradas. Me refiero, por ejemplo, a los ductos y poliductos que han sido tremendamente importantes para conectar la refinería de La Teja con la principal distribuidora de combustible, La Tablada. A propósito de esto, recuerden los señores Senadores lo que dijimos sobre el consumo de UTE que, en algún momento, prácticamente duplicó la demanda de gasoil en el Uruguay. Pensemos también en que la demanda del país, fundamentalmente a raíz del desarrollo económico y del poder adquisitivo de nuestra gente, hizo crecer los volúmenes de gasoil y principalmente de gasolina, en términos muy importantes y rápidos. También figura la estrategia para los biocombustibles, tal como mencionamos anteriormente.

Creo que ya me he referido con amplitud a la exploración y a la producción, pero en esta imagen que podemos ver se plantea algo que es importante, pues se dice que el negocio de la exploración y producción promueve el acceso al desarrollo de reservas en Uruguay. Esta es la actividad que sistemáticamente venimos tratando de hacer y acelerar, a fin de respondernos a la pregunta que todos nos hacemos y que es si tenemos petróleo y biogás en el Uruguay. Además, se habla allí de limitarse a nivel internacional a aprovechar oportunidades que aseguren condiciones más favorables para el negocio de los combustibles. Esto es parte de lo que hacemos en Argentina y de lo que estamos trabajando con la posibilidad de los campos maduros en Venezuela.

Desde el punto de vista del gas natural, tal como figura allí, en el negocio se debe tratar de asegurar un suministro confiable para el país, participando en proyectos de abastecimiento primario, en función de una serie de condiciones definidas. Ya nos referimos en este punto al proyecto de la regasificadora.

En cuanto al negocio del Pórtland, este se debe desarrollar con acuerdos regionales que permitan reestructurar industrialmente y movilizar en lo económico mediante exportación en las reservas calcáreas disponibles. Aquí hay que destacar dos aspectos importantes. Existe la necesidad de preservar las reservas, las riquezas que tiene el Uruguay en este caso, explotadas por Ancap pero también por privados, pues se trata de un negocio en competencia desde hace ya mucho tiempo. Es decir que se plantea la necesidad de preservar y conservar las reservas como parte de la estrategia y fundamentalmente la gran posibilidad que tiene el país de desarrollar este negocio a nivel de la región. Por supuesto que también hay que tener en cuenta las necesidades propias del Uruguay bajo la lógica de tener un plan para estos cinco años que vienen de desarrollo e infraestructura física, que nos permitirá también desarrollar el negocio del cemento.

La siguiente imagen tiene como objetivo presentar algo sobre lo que ya estuvimos hablando, y que es la integración vertical y la diversificación. Simplemente se trata de una gráfica para poder visualizar cómo es el esquema de la integración, desde la exploración petrolera hasta la comercialización de combustible o el pico del surtidor como solemos decir nosotros. Eso es lograr la integración vertical y en el caso de los biocombustibles diversificar la matriz energética; también esto implica –y queremos que sea así– aportar valor al país mediante el desarrollo de cadenas industriales y agroindustriales.

A continuación podemos visualizar algunas noticias que hubo en Uruguay en algún momento del desarrollo de la exploración petrolera, tanto en el *onshore* como en el *offshore.* Se puede observar cómo de alguna manera el Uruguay al final del día y hoy, sin saber todavía si tenemos esta riqueza o no, está metido en lo que se llama por los geólogos el mapa petrolero del mundo. Esto no es menor, no solamente por lo que pasó, sino por lo que sabemos que va a suceder. La empresa francesa Total, una de las principales que adquirió algunos de los bloques que se licitaron en 2012 y que ya ha desarrollado actividades de exploración sísmica 2D y 3D, electromagnetismo y otras actividades de exploración petrolera indirecta, asumió el compromiso de realizar un pozo petrolero –exploratorio– petrolero en marzo del año que viene.

¿Por qué me detengo en esto? Fundamentalmente porque estamos ante una empresa de primer nivel, que va a realizar un pozo que va a ser récord mundial, que tiene unos 3.500 metros de profundidad en el agua, al que hay que sumarle unos 2.600 metros de profundidad en el suelo –esto es más de 6.000 metros de profundidad– para buscar algo que todavía no podemos corroborar, que ellos proyectan que está y que debería ser muy grande. De cualquier manera, ni esta ni ninguna otra empresa petrolera del mundo, asumiría estos riesgos –por más que sabemos que están acostumbradas– si realmente no proyectara la posibilidad de tener un importante yacimiento de petróleo en esa zona.

Hacer un pozo de esas características implica –o hasta ahora ha implicado– un desarrollo logístico que viene desde hace casi un año. Hemos negociado con la ANP y como pueden observar hay un sector del puerto que tenemos como base logística para el movimiento que va a haber en torno al desarrollo del pozo. Ahora hay una instalación cubierta con los kilómetros de caño que se van a necesitar para ese pozo y para todo lo complementario. Además, esa logística seguramente va a estar apoyada con otras actividades relacionadas con el pozo, que van a generar trabajo para muchos uruguayos y también para empresas extranjeras de gran relevancia.

A su vez, desde el punto de vista de la tecnología que se va a utilizar es importante destacar algunas cosas. Por ejemplo, ya no se usa más la plataforma sino barcos perforadores y creo que para este caso en el mundo solo hay tres o cuatro. La empresa ya eligió uno. Ese barco que va a venir al Uruguay tiene características especiales por los motores que lo estabilizan en el lugar donde va a perforar. Además, hay un dato relevante que quiero transmitir: normalmente, para funcionar como barco estas embarcaciones requieren mucha energía, pero para hacerlo como barco perforador necesitan tres veces lo que la refinería usa para funcionar. Como decía, ese barco que va a venir a perforar es de gran magnitud y obviamente esperamos tener éxito. No hay que tirar manteca al techo ni creer que todo está solucionado. Estamos hablando de hacer un pozo y eso es parte de lo que sistemáticamente se viene desarrollando en la actividad exploratoria del Uruguay, de forma profesional y con mucho éxito.

Con la siguiente lámina queremos mostrarles parte de lo que se ha hecho en materia de inversiones logísticas. Hay cosas que se ven y cosas que no se ven, pero si alguien presta atención a los tanques y a las esferas que aparecen un buen día en La Tablada, en La Teja o en otras plantas distribuidoras de combustible del interior, verán que son parte de las inversiones, del aumento y la optimización de la capacidad de los volúmenes para atender con garantía absoluta el desarrollo de la creciente demanda en el Uruguay, como les venía diciendo. Aquí no figura, pero también hay que agregar un convoy de vagones cisterna con los que sustituimos los viejos vagones de AFE porque ya no daban resultado y que ahora viajan a Durazno dos o tres veces por semana transportando combustible para su abastecimiento. En las fotografías se pueden apreciar la barcaza y el remolcador.

Ya hicimos referencia a la actualización y a la potenciación de la refinería, pero básicamente se trató de ponerla al día. Era un plan maestro que venía de los años 1997-1998, que se ejecutó entre 2008 y 2013 y que básicamente nos puso en la primera línea en cuanto a la calidad de los combustibles que le suministramos al Uruguay. Principalmente se le quitó el azufre al gasoil y a la gasolina que son dos de las unidades que se instalaron en la refinería. Es bueno recordar que la instalación y la inversión se realizaron con la refinería en marcha. Es una buena cosa destacar la calidad del trabajo de nuestra gente. No es menor tener una refinería en marcha y hacer esas instalaciones.

La actualización y potenciación de la refinería tiene que ver con ese dato que mencionábamos antes de tratar de pasar de 50.000 barriles a 60.000 barriles sin tener que invertir en la refinería sino logrando algunas de las eficiencias esperadas, tema sobre el que estamos trabajando en estos momentos.

También debimos, en función de la sinergia que los biocombustibles tenían con los productos que se combinan, hacer esas mezclas en las plantas de distribución de Ancap.

La lámina siguiente simplemente muestra el desarrollo –muy gráficamente– en la inversión en los biocombustibles. Recordarán, obviamente, que tenemos el proyecto en la región norte. Ahí estamos hablando de etanol, por supuesto producción de azúcar, alimento animal, energía eléctrica. Creemos que esa ecuación tiene mucho que ver con ese desarrollo de las cadenas agroindustriales, como decía al principio, el trabajo nacional y la independencia energética, que creo que también fueron objetivos y conceptos que se manejaron en el acuerdo multipartidario de la política energética del año 2010.

La fase II del proyecto de etanol tiene que ver con la inversión en Paysandú. Es una inversión muy importante para una planta de 70.000 metros cúbicos de etanol al año. Va a producir energía eléctrica y también alimento animal.

El proyecto de la zona metropolitana es biodiésel, más glicerina, harina proteica y energía. También está vinculado a los conceptos que mencionaba antes.

La fase II del proyecto de biodiésel, que es Capurro en realidad, comprende 50.000 toneladas de biodiésel al año, harina proteica, glicerina y energía.

Ya para finalizar –no pretendía aburrirlos; espero no haberlo hecho–, cabe mencionar el proyecto de la planta regasificadora sobre el que seguramente vamos a abundar más en los temas que están planteados. Conceptualizo el proyecto como la principal reserva de energía que nos hemos planteado para el desarrollo futuro del Uruguay. Acá uno se puede preguntar si cuando se inician los procesos en términos de desarrollo estratégico de energía deben tener decisiones asociadas. Uno no puede esperar cinco o diez años para tomar decisiones sobre estas cosas. Cuando iniciamos el proceso sistemático, profesional y con los éxitos que hemos tenido en la exploración petrolera de petróleo y biogás con la novedad además, en enero de este año de que en tierra posiblemente podamos tener gas –siempre por los métodos indirectos–, aun así seguimos pensando que la complementariedad de un proyecto de esta naturaleza como la regasificadora asegura y le asegura al Uruguay cualquier desarrollo futuro. Si hay algo que no puede faltar para que ese desarrollo efectivamente se concrete, es energía. Además de pensarlo como un proyecto nacional –obviamente por sus dimensiones–, también, como ven en el último ítem, se invierte el sentido del gasoducto hacia Buenos Aires y la posibilidad de exportación hacia Argentina. Obviamente que el proyecto también está relacionado con su capacidad de producción y con su capacidad y posibilidad de ser un negocio también regional, en este caso relacionado con la posibilidad de venderle a Argentina.

La última lámina tiene que ver con el negocio del cemento, la ampliación y la remodelación de la planta de Minas, la ampliación y la remodelación de la planta de Paysandú, y la nueva planta de cal en Treinta y Tres para exportación. Acá, en realidad, y en el último caso, hay una innovación porque Ancap no se había dedicado nunca a la cal. Creemos saber y entender que nuestro proyecto de cal es prácticamente lo único serio que existe en el Uruguay en términos de proyectos de esta naturaleza.

También creemos que está asociado a la misma lógica que tiene el negocio del cemento desde el punto de vista de su desarrollo como negocio a nivel regional, aun también para el Uruguay, pero principalmente a nivel regional.

Con estas consideraciones –y aquí termina la presentación– reitero lo que dije al principio: he querido tener un primer acercamiento con los integrantes de la Comisión con una visión integral porque nos parece que cuando se analizan las gestiones, cualquiera sea el período –en este caso es un período muy largo–, es necesario conceptualizar cómo encontramos la empresa, cómo desarrollamos esta estrategia y cómo se tradujo en planes e inversiones concretas que son las que se han llevado adelante durante todo este tiempo.

No solamente fuimos citados para dar una versión de esta naturaleza, sino que nos parece importante comenzar con la visión del Directorio de Ancap sobre los temas que están planteados como fundamento en la Comisión Investigadora. Por eso les agradecemos también que nos hayan permitido instalarnos hoy en la Comisión, a pesar de las diferencias en las formalidades; me parece muy bien contar con los Asesores necesarios para desarrollar estos conceptos.

La responsabilidad principal es mía mientras que la conducción política de la empresa es del Directorio, pero Ancap no funciona solamente con la visión del Directorio porque, como decía al principio, nosotros construimos una opción filosófica que tiene que ver con la participación de absolutamente todos los trabajadores de Ancap, por supuesto incluyendo a su Directorio. Por lo tanto, nos parece conveniente –por supuesto que la decisión es de la Comisión– presentarnos ante esta Asesoresa para responder y plantear todos los temas que los señores Senadores requieran, con la posibilidad de que podamos invitar a los Asesores para que nos ayuden a brindarles mejor y mayor cantidad de información, con todas las consideraciones que les parezcan necesarias.

Por supuesto que el plan estratégico y todas las iniciativas derivaron –como bien decíamos– en hechos concretos que se iniciaron a fines de 2008. ¿Por qué digo se iniciaron? Porque se empezaron a ejecutar las principales inversiones en Ancap. A fines de 2008 salimos de la lógica que se mencionaba, de US$ 10:000.000 o US$ 15:000.000 de inversión, a una de entre US$ 100:000.000 y US$ 200:000.000 por año. Fue entonces cuando Ancap comenzó a ejecutar los principales planes a los que hicimos mención en esta presentación. Estos planes tenían que ver con lo que mencionamos, pero también con los recursos necesarios para poder realizarlos. De ahí deriva buena parte las consideraciones que vamos a hacer sobre la situación económica y financiera de Ancap, tal como creo está planteado en el primer capítulo de los fundamentos para solicitar la instalación de esta Comisión Investigadora.

Si bien no voy a abundar en los temas a los que se va a referir el economista Arbildi, quiero hacer dos o tres consideraciones.

En estos planes de inversión –de alguna manera ambiciosos–, que contemplan absolutamente todos los negocios de Ancap y que querían satisfacer la necesidad de orientarnos a la función principal del ente para abastecer al país con la visión de desarrollo que teníamos, era absolutamente imprescindible colocar la disposición, pero sobre todo la decisión de hacer las inversiones que se realizaron.

El primer ejemplo es el de la refinería. Si la visión integral del Directorio, y de Ancap en general, era mantener la refinación en el Uruguay, necesariamente el plan de reconversión de la refinería para producir los combustibles de primera calidad era absolutamente necesario. Desde el punto de vista estratégico se puede pensar que todas estas reconversiones a nivel industrial –que, por cierto, son muy importantes en el caso de la refinación– deben ser valoradas y planificadas a largo plazo. Creo que con el correr del tiempo –no sé si será dentro de 5, 10 o 15 años– seguramente debamos hacer, siempre que el pensamiento siga siendo el mismo, alguna otra reconversión de la refinería.

Por lo tanto, no se trata simplemente de establecer un plan maestro –como se hizo en el año 1998– y dejar pasar tanto tiempo para, efectivamente, hacer las inversiones necesarias para

reconvertir la refinería –salvo que uno la quiera cerrar–, sino que hay que pensar –desde ahora y en adelante– en los recursos que necesariamente se deben tener para estos negocios de reconversión industrial y tecnológica, que es absolutamente necesaria porque así lo impone el desarrollo de la tecnología o la calidad de los productos que precisamos vender.

Ese es un buen ejemplo de una inversión que para Ancap fue muy demandante en recursos pero que, efectivamente, estaba ligada a uno de los conceptos principales que desarrollamos aquí. Esto no lo dije; lo mencioné solo respecto al cemento pero lo hago ahora para la refinería. El cambio fundamental de eliminar el azufre de la gasolina y del gasoil es la inversión más importante de las últimas décadas en términos medioambientales del Uruguay, como también lo fue –y lo tengo que decir claramente aquí–, en su momento, eliminar el plomo de la gasolina. Esto es absolutamente fundamental desde el punto de vista medioambiental; no podíamos seguir teniendo productos de la calidad –o de la no calidad– que tenía Ancap.

Esa inversión medioambiental en la refinería era fundamental para nosotros y absolutamente necesaria, de la misma manera que lo fueron las inversiones en logística, o en el cemento, porque la decisión que se tomó fue seguir con esa producción.

Obviamente, desde el punto de vista de un desarrollo de inversiones tan agresivo, se requirieron recursos, y los principales que se destinaron a esto provinieron, desde agosto del año 2005, del financiamiento que se obtuvo a través del acuerdo comercial con PDVSA por la compra de petróleo, lo que se viene haciendo desde esa fecha. El primer cargamento que tomamos en esa modalidad de contrato con financiamiento fue en agosto de 2005, y así ha sido hasta el día de hoy. ¿Por qué menciono esto? Porque como característica de financiamiento para el desarrollo de inversiones agresivas, que requerían recursos cuantiosos, es lo mejor que le pudo haber pasado a Ancap en esta materia. No existió ni existe hoy un financiamiento de las características del que obtenemos nosotros a través del acuerdo comercial con PDVSA que se compare en términos de tasas, plazos, costo y de oportunidad porque no se olviden de que es un financiamiento que uno obtiene a través de un acuerdo comercial para comprar la principal materia prima que consume la refinería.

Por lo tanto, desde esa época –reitero, agosto de 2005, y recuerden que comenzamos a ejecutar las inversiones a fines del 2008–, muy buena parte de ese financiamiento que se comenzó a obtener en el 2005 fue volcado, en un 100 %, en términos de inversión, obviamente, pero también en términos de reperfilamiento de los pasivos heredados del período 2001-2004 –básicamente con dos proveedores: Glencore y Vitol–, que tenían unas tasas de interés de usura que Ancap pagaba producto, obvia y lamentablemente, de la crisis que el Uruguay vivía y del default que casi había tenido. Esos proveedores nos exigían pagar tres o cuatro veces el monto que Ancap –y el país, en general– podría haber obtenido si se hubieran dado otras condiciones. Esos pasivos fueron reperfilados y algunos de ellos cancelados. Quiere decir que cancelamos algunas deudas, incluso con el Banco de la República porque esta institución –supongo que por la misma situación que se daba– también tenía algunas tasas de interés muy altas.

Entonces, repito: desde el inicio y hasta ahora este financiamiento ha sido el principal para las inversiones y, además, ha sido el mejor que hemos tenido desde siempre, incluso hoy, cuando tenemos –diría que en la última década– un mercado financiero internacional con tasas que tienden a cero.

En definitiva, es bueno aclarar que ese proceso de inversión que requiere de esos recursos que se proyectan a largo plazo, también tiene que estar asociado a un financiamiento como el obtenido. Con ese mismo financiamiento compramos la red de Texaco y comenzamos a hacer instalaciones logísticas que eran absolutamente necesarias para revertir algunas situaciones que ya preveíamos que se iban a dar, en un Uruguay que mejoraba sustancialmente a nivel económico, lo que trajo consigo un rápido aumento de la demanda de los combustibles que Ancap produce.

Por eso insisto en que planificar y pensar en la energía para el desarrollo es absolutamente importante, pero es todavía más importante para decidir en términos de hacer.

Si el Presidente me lo permite, le daría la palabra al señor Germán Riet.

SEÑOR RIET.- Solamente quería agregar que el plan estratégico de Ancap fue enviado y considerado en el Consejo de Ministros en el 2007 con la OPP, año en que también se lo cursó al Parlamento. No me consta cómo ingresó al Parlamento –lo anoté para averiguarlo y traerlo en próximas instancias–, es decir, si le llegó a cada uno de los Legisladores o si directamente entró a las Secretarías o a los Presidentes de cada una de las Cámaras.

Quería dejar la constancia de que esto no aparece en el día de hoy, pero tuvimos la preocupación porque creímos que era algo de todos, del país, del Estado y de todos los partidos políticos, como lo fue la exploración petrolera. En ese sentido, cuando lanzamos las rondas sobre ese tema, acudimos a los Directorios de todos los partidos para exponerles lo que íbamos a hacer y logramos el apoyo y la participación de todos. En distintas instancias de presentación de la posición de Uruguay ante las petroleras extranjeras participaron algunos representantes de los distintos partidos, dando la señal que queríamos en el sentido de que el país estaba unificado atrás de este asunto. De la misma forma, insisto, este plan estratégico fue enviado a todos los órganos del Estado. Obviamente, donde me consta que lo discutimos y aprobamos las inversiones, fue en la OPP, aunque sabemos que también fue considerado en el Consejo de Ministros.

SEÑOR ARBILDI.- Señor Presidente: voy a hablar sobre la situación económica y financiera de Ancap.

El balance del ente fue aprobado en la sesión del Directorio del 18 de junio y el auditor lo firmó el 24 de junio, sin observaciones. Es decir que se trató de un balance limpio, como lo llaman los contables. No hay observaciones en el balance sino notas explicativas en cada una de sus descripciones. Luego se envió el balance al Tribunal de Cuentas y desde el lunes 29 de junio está publicado en la página web de Ancap. Allí están publicados todos los balances –individual y consolidado– desde el 2005 a la fecha.

Sobre los incumplimientos en los plazos de presentación de los estados contables decimos, y lo demostraremos luego con la documentación, que si agrupamos los últimos 35 balances –que abarcan desde el año 1979 al 2014– por mes de aprobación, tenemos que cuatro fueron aprobados en marzo, cinco en abril, diez en mayo, seis en junio, tres en julio, seis en agosto y uno en setiembre. En marzo, fueron aprobados los balances correspondientes a los años 1994, 1997, 1998 y 2011; y en setiembre de 1985, el de 1984. El incumplimiento de los plazos ha atravesado a todas las Administraciones y Directorios, en el período de referencia.

Se está trabajando para la presentación de los estados contables, en tiempo y forma, para cumplir con los extremos legales y con las exigencias de participar en el mercado de capitales a nivel nacional e internacional. Para esto señalamos que, si bien la tecnología colabora, estamos ante una empresa que es más compleja, más diversificada y más desarrollada que la del inicio del período de referencia.

Ancap es una empresa pública y su moneda funcional es el peso, pero se hablará en dólares para un mejor entendimiento.

Nos vamos a referir a cuáles fueron las causas de estos resultados y qué acciones se están llevando a cabo en la empresa para revertir la situación. Vinculamos las causas a tres aspectos. En primer lugar, a la política tarifaria; en segundo término, al impacto por la diferencia de cambio, relacionada con el endeudamiento; y, en tercer lugar, a la gestión, vinculada principalmente a la racionalización de los costos. Hay elementos externos al manejo de la empresa y elementos internos, de los que somos responsables. Estas tres causas se vinculan a los resultados y, como se verá, la primera de ellas tiene un gran impacto en ellos, sin desconocer ni minimizar la incidencia de las otras dos. El control de la inflación fue –y es–, uno de los principales desafíos de la política macroeconómica en el corto plazo. La aceleración de los precios al consumo fue y es, en gran parte, impulsada por la inflación en bienes transables y no transables. Esta tendencia se explicó, principalmente, por el aumento de los precios internacionales y el aumento sostenido de la demanda buscando contener las presiones inflacionarias y, en forma complementaria, por las acciones de política monetaria adoptadas por el Banco Central, en las que el Gobierno moderó los ajustes en algunas tarifas y precios administrados. Es decir que los precios transables y no transables se ubicaron en alrededor del 9 % y los precios administrados fueron un ancla y contribuyeron a contener la inflación.

El manejo de las tarifas y, en particular, la evolución de los precios administrados, es lo que más ha incidido en la desaceleración del IPC, ya que los restantes precios depurados de los factores volátiles han mostrado un comportamiento similar.

Ahora nos vamos a referir a los resultados del período 2005-2014. Es el mismo período en el que la demanda interna de combustible aumentó un 40 % y la venta de cemento de Pórtland un 60 %; el mismo período en el que se desarrollaron los biocombustibles en el Uruguay; en el que se adecuó la logística a los nuevos requerimientos del país; en el que se profundizó, como nunca, en la estrategia de búsqueda de petróleo; en el que se sistematizó la planificación estratégica y se mejoró la calidad de los productos a los niveles de las exigencias de la tecnología europea; y, también, en el que creció la mano de obra en un 37 %. Permítanme recordar que en 2006-2007 –artículo 7º de la Ley de Presupuesto Nº 17.930, del año 2005–, se autorizó a celebrar contratos de función pública con aquellas personas que a la fecha de promulgación de la presente ley se encontraban desempeñando tareas propias de un funcionario público, con carácter permanente, en régimen de dependencia y cuyo vínculo inicial con el Estado se hubiera desvirtuado en alguno de sus elementos iniciales, siempre que el mismo se hubiera iniciado antes del 1º de enero de 2001. Por este mecanismo, 237 personas fueron incorporadas como funcionarios. Concretamente, becarios en la refinería y tripulantes. En el año 2006 se pusieron en marcha las plantas de aerocombustibles en Carrasco y Laguna del Sauce, que no funcionaban; esto requirió, 21 funcionarios. En 2008, en el muelle de La Teja, se suprime la contratación con una empresa privada y se comienza a trabajar con personal propio, lo que involucra 32 funcionarios. En 2009, se realiza una adecuación de la plantilla en puntos de venta de logística, lo cual requiere de 20 funcionarios. En el mismo año, se produce una reestructura y se crean áreas y gerencias, como de exploración y producción, controles, planificación estratégica, comercio exterior; para ello se utilizaron 100 funcionarios. En cuanto a los choferes para el movimiento de alcohol, se requirieron 18 funcionarios, también en 2009. En 2012, está lo de la unidad desulfurizadora, porque además de los US$ 405:000.000, necesita funcionar con gente. La adecuación de la plantilla de operaciones y mantenimientos requiere 175 funcionarios. Asimismo, en 2012 se retoman las tareas administrativas contratadas a través de empresas de suministro de mano de obra; ello requiere 80 funcionarios. También en 2012 hay una supresión de contratos en el Servicio Médico, enfermería y asistentes administrativos: 25 funcionarios. Y lo concerniente a las barcazas y el remolcador Ky Chororo involucra 20 funcionarios.

Lo anteriormente expuesto explica el aumento de 628 puestos de trabajo más en Ancap en ese período. En una empresa en crecimiento y desarrollo y con más personal, tenemos que el resultado bruto, sin considerar las amortizaciones, se comportó de diferente manera.

Voy a tomar dos períodos. En el período 2005 y 2010 –tomando seis años– y en el período 2011 y 2014 –tomando cuatro años– se tuvo un ingreso promedio, a pesos constantes, para poder comparar un período con el otro, de $ 8.654:000.000. Si a esta cifra la llamamos 100, ese 100 cayó a 43 en el promedio de 2011-2014, o sea que cayó un 57 %; a valores constantes se ubicó en $ 3.705:000.000.

El resultado operacional bruto, lo que miraríamos en cualquier empresa para ver cómo va su salud, fue positivo en el período 2005–2010, y negativo en el período 2011-2014. Ese hecho nos obligó a tomar endeudamiento de corto plazo de alrededor de US$ 350:000.000, para poder mantener el proceso productivo. Es decir, si el Ebitda es negativo, tengo más egresos que ingresos; por lo tanto, me tengo que endeudar para mantener el proceso productivo. Por supuesto que si el Ebitda es negativo, el resultado al final de la línea es negativo. Y en ese período 2011, 2012, 2013 y 2014 fue de US$ 602:000.000.

¿Cómo fueron las inversiones en el mismo período? La principal fuente de financiamiento de las inversiones fue la deuda comercial con PDVSA, que tiene una excelente tasa de interés: 2 % anual fija. El monto de esa deuda comercial que adquirió Ancap fue de US$ 1.148:000.000. US$ 718:000.000 se cancelaron en 2012 y US$ 430:000.000 que estamos en proceso de cancelación –en el día de ayer, el Senado de la república habilitó una ley para realizar esta operación–, que se pagarán de la siguiente manera: de los US$ 718:000.000, US$ 517:000.000; de los US$ 430:000.000, US$ 267:000.000. O sea que de US$ 1.148:000.000, vamos a terminar pagando US$ 784:000.000.

Las inversiones en el período 2005-2014 fueron de US$ 1.282:000.000, de los que US$ 405:000.000 se destinaron a la planta desulfurizadora. Hoy nuestros combustibles cumplen con esa demanda medioambiental y, por lo tanto, se entrega un producto de mejor calidad al mismo precio. Otras inversiones se hicieron en las plantas de pórtland, de cal y de biocombustibles.

Este fuerte plan de inversiones está en proceso de maduración y, por lo tanto, en proceso de retorno de inversiones.

Del total de inversiones –me voy a referir a los períodos 2005 – 2009 y 2010-2014–, en el primer quinquenio se ejecutó un tercio, y en el segundo, dos tercios. O sea que la mayor parte de las inversiones –crecimos y nos desarrollamos– se hicieron cuando teníamos el Ebitda negativo y el resultado al final de la línea negativo. De modo que las causas de los resultados son tres. Como ya habíamos dicho: política tarifaria, endeudamiento y gestión.

La aplicación de la política tarifaria en los precios de los combustibles, con el combate a la inflación, llevó a que diferentes costos no se trasladaran al precio final. En el período 2011-2014, Ancap no percibió cerca de US$ 800:000.000, que quedaron en la sociedad y no fueron trasladados al precio: US$ 150:000.000 en el año 2011, US$ 200:000.00 en el año 2012, US$ 200:000.00 en 2013 y US$ 250:000.000 en 2014.

La diferencial de costos no considerados son: un 50 %, alrededor de US$ 400:000.000, por incremento en los costos de distribución primaria y secundaria –es decir, en el proceso de distribución desde la planta de Ancap hasta llegar a la estación de servicio, los sellos de distribución y los minoristas–; un 25 % por costo de Ancap vinculado a disponibilidad logística, por el aumento de la demanda y por inversiones; un 12,5 %, cerca de US$ 100:000.000, por pago de intereses de financiamiento de endeudamiento; y un 12,5 % por variación del tipo de cambio y precio del petróleo mirado en conjunto en la política tarifaria.

En ese período, 2011-2014, por tener un Ebitda negativo como consecuencia del combate a la inflación, la empresa debió aumentar su endeudamiento de corto plazo para cubrir el proceso productivo en alrededor de US$ 350:000.000.

El resultado de 2014 fue negativo en US$ 323.000:000.000, donde el resultado financiero contribuyó en US$ 202.000:000.000, siendo US$ 150.000:000.000 por impacto de la diferencia de cambio. La diferencia de cambio se da por dos monedas: dólar y unidad indexada. US$ 52.000:000.000 son por pago de intereses. El resultado operativo fue negativo en US$ 121.000:000.000, de los cuales US$ 91.000:000 fueron por combustibles.

SEÑOR COYA.- Quiero hacer una aclaración para que no nos confundamos. En realidad, el economista Arbildi está mencionando cifras en dólares, por lo que serían US$ 323:000.000 y no US$ 323.000:000.000, y US$ 150:000.000 en lugar de US$ 150.000:000.000.

En mi intervención hice referencia en dos o tres oportunidades –el Director Gómez me lo acaba de aclarar– al *default.* Quiero aclarar que, en realidad, quise hablar sobre la pérdida del grado inversor en el Uruguay en aquella época y no de *default,* porque eso no existió.

SEÑOR BORDABERRY.- En aquel entonces, el doctor Vázquez pedía el *default*. De repente el señor Coya creyó que como Vázquez lo pedía… Por suerte el *default* era en Argentina y no aquí.

SEÑOR CARÁMBULA.- Agradezco que en esta Comisión no discutamos nuevamente los dichos del doctor Vázquez.

SEÑOR ARBILDI.- Pido disculpas por los errores en las cifras. El resultado del 2014 fue negativo en US$ 323:000.000 y el resultado financiero contribuyó en US$ 202:000.000, siendo US$ 150:000.000 por impacto en la diferencia de cambio, que se da por dos monedas: el dólar y la unidad indexada. Los otros US$ 52:000.000 son por pago de intereses.

El resultado operativo fue negativo en US$ 121:000.000, de los cuales algo más de US$ 91:000.000 fueron por combustibles, US$ 29:000.000 por pórtland y US$ 4:700.000 por lubricantes. Pido disculpas, he cometido un error: el rubro lubricantes dio positivo; lo que dio negativo –en US$ 5:800.000– fue el gas natural.

En suma, los resultados de los Ejercicios 2011-2014 dan un déficit del orden de los US$ 602:000.000. En el mismo período la empresa no recibió US$ 800:000.000. Si se hubiera recibido esa diferencia el resultado agregado del período hubiera sido positivo en US$ 200:000.000. Por eso al inicio se mencionó la importancia de la política tarifaria.

¿Qué ocurre a partir de enero del 2015? Los desvíos señalados por la política tarifaria fueron corregidos en el ajuste de precios de enero del 2015; es decir que se transparentaron los desvíos de los costos. Cuando el crudo cayó un 40 %, hecho que podría haber impactado en el sistema anterior de precios en una disminución del 14 %, se bajó un 4 % porque se reconocieron todos esos costos que durante el período 2011-2014 no se habían reconocido, pero no se recupera lo no recibido; es de ese momento en adelante.

En cuanto al ajuste diferencial entre los productos, el precio del gasoil bajó más que el de la nafta; no bajó ni el LPG ni el fueloil. Se llegó al acuerdo de que cada noventa días se hiciera una revisión de las principales variables: evolución del tipo de cambio y precio del crudo, variación de los costos de distribución, precio y cantidad de la mezcla de los biocombustibles, utilidad razonable. A su vez, se ajustó el Imesi de las naftas en un porcentaje que superó al IPC. El ajuste a la baja en las naftas para Ancap fue de alrededor de un 14 % y la suba en el Imesi fue de 13,04 %. El resultado da que las naftas bajaron solamente un 3 %.

¿Qué acciones se están llevando a cabo en la empresa para revertir dicha situación? ¿Qué es lo que estamos haciendo? Los objetivos de la línea de acción que se vienen desarrollando desde el año pasado son dos: por un lado, incrementar los niveles de Ebitda –el resultado operacional bruto por medio de un conjunto de medidas– y, por otro, reducir la vulnerabilidad financiera y la necesidad de financiamiento, también por medio de un conjunto de medidas. En el punto uno –referente a incrementar los niveles de Ebitda– tenemos que adecuar la paramétrica de precios –esto se adecuó en el último ajuste de precios de enero–, definir políticas de procedimiento para el ajuste de precios –hay acuerdo en que cada noventa días se analice la paramétrica para evaluar las principales variables que enumeré recién–, reestructurar los costos de distribución y reducir otros gastos de administración y ventas.

Ahora pasaré a hablar sobre la elaboración del presupuesto público para el 2015 y 2016. Para el año 2015 el presupuesto operativo tendrá una reducción del 5 % de lo ejecutado en el 2014 a valores reales; es decir, el presupuesto 2015 será el 95 % de lo ejecutado en el año 2014. En el año 2016 tendrá una reducción adicional del 3 %, lo que lleva a que en el 2016 el presupuesto será del 92 % de lo ejecutado en el 2014. Esta medida implica una disminución superior a los US$ 30:000.000 para el año 2015.

A su vez, se está profundizando el ahorro en publicidad, viáticos, viajes y compras en plaza, así como también en reducir costos de personal y servicios contratados; se redujeron un 25 % las horas extras –esto es independiente de lo anterior– manteniendo la plantilla del 30 de junio y racionalizando contrataciones y consultorías.

¿Por qué los gastos de administración y ventas aumentaron en relación al 2013? Los componentes principales de los gastos de administración y ventas son: retribuciones, amortizaciones, gastos directos de venta, otros impuestos, otros gastos. Las retribuciones y otros beneficios del personal corresponden a los gastos de retribuciones, cargas legales y beneficios del personal de Ancap. Las amortizaciones corresponden a las amortizaciones de los activos fijos de las áreas. En el ítem de gastos directos de venta se incluyen, fundamentalmente, los gastos de distribución de combustibles y Pórtland, constituidos en un 58 % por fletes y un 42 % por tasa de inflamables. Se trata de un gasto variable en función de los volúmenes vendidos, que han venido en aumento.

En cuanto a otros impuestos, se incluyen en este capítulo los impuestos al patrimonio, el IVA no deducible y la tasa Ursea. La baja en este capítulo se produce a partir de que se gravara el gasoil con IVA, lo que redujo el monto por concepto de IVA no deducible.

Me quiero referir ahora a otros gastos. En este ítem se expresan el resto de los gastos, que representan, promedialmente, el 93 % del capítulo de gastos de administración y ventas. Los gastos con variaciones más relevantes son, por su orden: servicios contratados para la operación, servicios contratados para reforzar el mantenimiento de las plantas y áreas logísticas. Estos puntos, que explican más de la mitad de la variación del rubro en relación al año anterior, se deben a exigencias de la reaseguradora para incrementar el ritmo de reparación de los tanques receptores de crudo y los derivados, y en menor medida también al impacto por unidad de medida de los consejos de salarios, ya que los sueldos aumentaron más que la inflación.

Los conceptos de fletes y materiales para operación pueden considerarse variables. Los primeros son los gastos de fletes primarios entre las plantas de expedición de combustibles y están directamente vinculados con la venta del producto.

Entre los servicios contratados para la operación, los conceptos más relevantes son los servicios de vigilancia –se ha dado un aumento en gastos de vigilancia por las nuevas instalaciones que tiene la empresa–, además de lo salarial. También hay contrataciones extraordinarias, vinculadas a exploración de pozos, estudios de datos sísmicos, gastos relacionados con la emisión de bonos, servicios de Asesoresamiento para la implementación de la facturación electrónica, contratación de servicios para el mantenimiento del medioambiente, la salud y la seguridad laboral.

Aproximadamente la mitad de los gastos en publicidad están dirigidos a la promoción cultural y deportiva de nuestro país, apoyando a estas actividades a través de canjes publicitarios, carnaval, fútbol, básquetbol, fiestas departamentales y tradicionales.

Los gastos de servicios contratados para mantenimiento refieren, en un 42 % al servicio de mantenimiento del Sisconve, y en un 31 % a gastos contratados por las distintas áreas de Ancap –fundamentalmente las plantas logísticas de la empresa– para su mantenimiento.

En cuanto a la incidencia de los biocombustibles en los precios, lo que pedimos es el cumplimiento del artículo 9º de la Ley Nº 18.195, que no se cumple enteramente, ya que no se trasladan al precio final todas las mezclas y sus precios, afectando a la empresa.

Se pretende incrementar la eficiencia de la empresa como grupo, con el objetivo de lograr el óptimo global, es decir, no trabajar con los máximos de cada uno, sino ver que la acción de uno no perjudique al grupo. La idea es tener una mirada del grupo, empezando por las cuestiones económicas y financieras.

Asimismo, tenemos por objetivo rentabilizar las inversiones de pórtland. El objetivo es que para el año 2017 exista un equilibrio en este negocio, por el cambio de combustible –que pasó de fueloil a *petcoke*– y por la maduración de las inversiones.

Además, se quiere estudiar la reducción de los subsidios del negocio de GLP o LPG, el gas de las garrafas. En el año 2013, este subsidio fue del orden de US$ 100:000.000; en 2014 de US$ 88:000.000, y en lo que va del año 2015 es de US$ 23:000.000. La acción se logró por no haber bajado el LPG cuando se bajaron los combustibles. En sucesivos ajustes la idea es llevar el GLP o LPG al precio de paridad de importación.

Como punto 2, buscamos reducir la vulnerabilidad financiera y la necesidad de financiamiento de manera previa, sobre riesgos advertidos en los estados contables. Ancap está expuesta a riesgos que se detallan en las notas de los estados financieros: riesgo de crédito, riesgo de liquidez y riesgo de mercado.

El riesgo de crédito es la pérdida que la empresa enfrenta en caso de incumplimiento de un cliente o de la contraparte de un instrumento financiero. Con respecto a esto último, cabe mencionar que la empresa realiza sus colocaciones de dinero en el Banco República, tanto en Uruguay como en la filial de Nueva York.

Con respecto al riesgo de incumplimiento por parte de clientes, corresponde mencionar que la empresa tiene una importante concentración de sus créditos en las empresas distribuidoras de combustible, como lo son Ducsa S.A., Axion Energy –ex-Esso– y Petrobrás S.A. Todos los distribuidores cuentan con adecuado historial de cobranza, no habiéndose registrado, en el transcurso de los años, incumplimientos en sus pagos. Es importante considerar, además, que la empresa con mayor participación dentro del segmento de distribuidoras es Ducsa S.A. que, a su vez, es propiedad de Ancap.

En relación a la exposición al riesgo de crédito por región geográfica, la empresa presenta una concentración en el ámbito nacional equivalente al 97 %. Esto es consecuencia del objeto de la empresa: administrar el monopolio de los combustibles en el Uruguay, por lo que tiene sus créditos otorgados en el país.

Lo mismo sucede con la exposición al tipo de cliente, donde se presenta un amplio porcentaje de clientes de plaza, 80 %, incluyendo las partes relacionadas –que básicamente es Ducsa S.A.–, frente a un 3 % de clientes del exterior y un 17 % del cliente «gobierno».

Ancap monitorea el riesgo de crédito a través del seguimiento y control de las cuentas de todos los clientes y entiende que, en caso de existir un eventual incumplimiento, este se encuentra cubierto razonablemente por las previsiones existentes y reveladas en los estados financieros.

En el mes de mayo se inició el proyecto Gestión de Riesgo Crediticio, con el objetivo de realizar un diseño detallado del sistema de gestión de riesgo del crédito de Ancap.

Las políticas y procedimientos implican, precisamente, definir nuevos procesos, políticas y procedimientos para la gestión del crédito –desde la aceptación del cliente hasta el cobro efectivo– y para la gestión del riesgo de crédito –gobernanza, cultura, medición, evaluación y monitoreo–, así como para la planificación de su implementación. Estimamos la finalización de este proyecto para fin de año.

El riesgo de liquidez es el riesgo de que Ancap no pueda cumplir con sus obligaciones financieras a medida que se producen sus vencimientos. El enfoque de Ancap para administrar es asegurar, en la mayor medida posible, que siempre contará con liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones cuando vencen, tanto en condiciones normales como de tensión. En este sentido, la empresa se orienta a desconcentrar el financiamiento a través de una adecuada planificación de sus flujos de efectivos, que son revisados periódicamente. Asimismo, la empresa cuenta con líneas de créditos operativas en una amplia gama de agentes comerciales e instituciones financieras, tanto de plaza como del exterior.

Para mitigar el riesgo de liquidez producido por las deudas bancarias con vencimiento a un año de plazo, la empresa se abocó a la preparación de una emisión en el mercado internacional de instrumentos con vencimiento a diez años, y a la correspondiente cancelación de los vencimientos de corto plazo. El uso de este instrumento, en acuerdo con las autoridades del Ministerio de Economía y Finanzas, se postergó para años venideros.

Actualmente, Ancap se encuentra abocada a la solicitud de una operación bilateral o multilateral para cambiar la deuda de corto plazo a mediano o largo plazo, con diversificación de la moneda en la que quedaría endeudada la empresa. La operación permitiría pasar deudas en dólares a deudas en pesos o unidades indexadas.

El riesgo de mercado es el riesgo de que los cambios en los precios –ya sea por cambio de moneda, de tasa de interés o precios de mercado– afecten los ingresos de la empresa o el valor de los

instrumentos financieros que mantiene. Ancap enfrenta el riesgo de moneda, principalmente en sus compras y financiamiento. Esto es porque estas transacciones se realizan, fundamentalmente, en dólares estadounidenses.

Los flujos de pagos, principalmente de Ancap, se realizan en dólares y corresponden a las importaciones de petróleo. El mercado de este producto se maneja en dólares, resultando imposible acordar compras con los proveedores en otra moneda que no sea el dólar estadounidense. Es por este motivo que la empresa convierte inmediatamente a dólares el flujo de pago que recibe de plaza en pesos uruguayos, para disponer de la cantidad de dólares necesarios para afrontar los vencimientos de pago del petróleo.

Con relación al financiamiento, la empresa muchas veces requiere financiar cargamentos de crudo, que en los últimos años han fluctuado en el orden de los US$ 100:000.000 cada cargamento. Los bancos, a través de líneas de comercio exterior, financian la importación, quedando nominado el préstamo en la moneda en que se compra el crudo, esto es, en dólares estadounidenses. Asimismo, estos montos suelen resultar elevados para el sistema financiero local, que debe cumplir con las relaciones técnicas que le fija la normativa del Banco Central, que limitan su capacidad de prestar de acuerdo con el nivel de su patrimonio. Por este motivo, la posibilidad de obtener tramos locales es limitada, porque los bancos acuden a sus matrices u otras filiales, donde alocan los préstamos para poder alcanzar los montos requeridos. Estas transacciones alocadas en el exterior se realizan en dólares estadounidenses.

Otro importante mecanismo de financiamiento que ha utilizado Ancap en los últimos años es el derivado del *Acuerdo de cooperación energética* suscrito entre Uruguay y Venezuela. Este acuerdo prevé el financiamiento de cargamentos de crudo comprados a PDVSA, que también operan en dólares estadounidenses.

Igualmente, Ancap no tiene todos sus pasivos en dólares. Si analizamos su estructura de financiamiento podemos ver que en el año 2014, además de la mencionada financiación de PDVSA, Ancap se financió con bancos por US$ 655:000.000, al tiempo que su otra línea de financiamiento la constituyó el Ministerio de Economía y Finanzas por un monto de UI 3.672:000.000, equivalentes al día de hoy a aproximadamente US$ 370:000.000. De esta forma, se logra diversificar la moneda de exposición de las deudas.

No obstante lo expresado anteriormente, está previsto que los precios de venta de los combustibles, que determinan los ingresos de Ancap, sean ajustados tanto por la variación del precio del crudo como por la variación del tipo de cambio, lo que mitiga el riesgo en la fluctuación de ambas variables.

Asimismo, tal como se expresara anteriormente, las ventas se realizan y cobran en un muy corto plazo y se convierten inmediatamente a dólares para afrontar los vencimientos.

En mayo de este año se inició el proyecto de gestión de riesgo financiero *Liquidez, mercado y contraparte*, con el objetivo de realizar un diseño de alto nivel de un sistema de gestión de riesgo financiero de Ancap. Este proyecto implicará: definición de políticas de amplio alcance; detección de necesidades de reporte y detección de los controles vinculados a la gestión; definición de requerimientos de sistema de información y definición de roles y responsabilidades para el análisis y la toma de decisión sobre riesgos financieros. Estimamos su finalización para fines de este año.

En cuanto a las calificadoras de riesgo, cabe aclarar que la calificación de riesgo establece la capacidad de una entidad para pagar su deuda y el riesgo que conlleva invertir en esa deuda, como por ejemplo en una emisión de bonos. Los prestamistas se fijan en la calificación de riesgo para evaluar la posibilidad de *default* por parte de la empresa tomadora del préstamo. La calificación de riesgo es determinada por las agencias de calificación de riesgo, que tienen en cuenta tanto el historial de pagos como la actual relación de bienes y deudas de las empresas calificadas. Las principales agencias calificadoras son Moody’s, Standard & Poor’s y Fitch, y suministran calificación de crédito,

tanto a largo como a corto plazo, sobre la deuda de la empresa, bonos y cualquier otro instrumento financiero. Estas agencias utilizan su sistema para determinar la calificación de crédito.

Ancap utiliza como agencias calificadoras de riesgo a Moody's y a Standard & Poor's. Por un tema de transparencia se contrató a más de una agencia calificadora. Standard & Poor's comenzó a calificar en el año 2000 y Moody's en el 2006. La calificación de crédito da a los posibles prestamistas, bancos e inversores una mirada clara y sencilla de la empresa, de modo de poder cualificar cuánto riesgo asumen en el préstamo o en la inversión y qué garantías adicionales y colaterales se deben incluir en el acuerdo, a fin de minimizar el riesgo de impago. En el caso de los bonos, una calificadora de crédito permite a los inversores determinar el riesgo del crédito, así como evaluar si el interés ofrecido es razonable con el riesgo asumido.

En el mes de junio, Standard & Poor's subió la calificación de BB a BB+, debido a que aumentó la calificación del país. Moody's, en cambio, nos bajó dos escalones –no recuerdo las letras– por los resultados en el año 2014. En el mes de setiembre, Standard & Poor's va a comité de riesgo, por lo que habrá una nueva evaluación.

La estrategia financiera a seguir es diversificar en plazo y en monedas. Se van a reperfilar las deudas de corto a largo plazo, y de dólares a pesos o a unidades indexadas. Las medidas para reducir esta vulnerabilidad financiera y la necesidad de financiamiento son las siguientes. Por un lado, la cancelación de la deuda con PDVSA –se está en un proceso avanzado de negociación–, lo cual ya en este año tendría un impacto en los resultados en más –positivo– de US$ 60:000.000 y una reducción de la deuda en más de US$ 150:000.000. También se busca reperfilar la deuda de corto plazo, pasando de plazos menores de un año a plazos de cinco a diez años, así como reducir la dolarización de pasivos y el endeudamiento. La estrategia de la empresa es igual a la del soberano, es decir, pasar dólares a pesos a tasa nominal, como primera opción, dólares a UI como segunda opción, y por último, dólares a tasa fija.

Otra estrategia es el ajuste de capital de trabajo, *stock* y deudores. En cuanto al *stock,* nuestra misión es abastecer de combustibles en cantidad, calidad y precio y esto a veces ha llevado a tener más *stock.* Ajustar el *stock* de sesenta a cuarenta días impacta en los activos corrientes por una decisión de la empresa porque hay menos cantidad de producto en crudo y en derivados. Además, una vez evaluado el producto –el crudo, al 31 de diciembre de 2013 a US$ 100 y al final de 2014 a US$ 60– hay una pérdida de US$ 20:000.000, lo que produce dos efectos: menor cantidad de almacenamiento a precio más bajo y en lo relativo a los deudores, la reducción del plazo de cobro.

La siguiente estrategia es la optimización de otros activos atinentes. Se busca la posibilidad de un desprendimiento de activos menos rentables. Eso se viene estudiando y también la redefinición de criterios más exigentes para aprobar inversiones, un protocolo en base a variedad de criterios exigentes, período de repago, rentabilidad, valor, medioambiente, impacto social, revisión de política de dividendos en las empresas del grupo, revisión del plan de inversiones y asignación de inversiones.

Para el quinquenio hay un promedio de US$ 70:000.000 de inversiones para el mantenimiento de plantas y equipos, y la rentabilización de las inversiones que están en marcha.

Otro plan es la realización de activos no operativos. Se trata de la venta de terrenos y edificios inactivos. Ancap ha cobrado deudas mediante el pago con terrenos que debemos vender.

¿Cuál es la proyección para el año 2015 en base a todas las medidas que se vienen tomando? El Ebitda –el resultado operacional bruto para conocer la salud del negocio– hoy ya es positivo y, si se hace todo lo que se propone, a fin de año también será positivo. Como ya dije, la cancelación anticipada de la deuda con PDVSA traerá más de US$ 60:000.000 en el resultado final y reperfilar dólares a pesos o a unidades indexadas –que es sobre lo que estamos trabajando– tiene un impacto anual que, sobre un monto de US$ 220:000.000 que se perfilen, va a ser de US$ 25:000.000 en el resultado final. O sea que el resultado neto antes del impuesto al final de la línea va a ser negativo y va a estar por debajo de lo que fue el último período.

SEÑOR LABAT.- Antes que nada, agradezco la invitación. No quiero entrar en un debate y tampoco voy contestar punto por punto, mi intención era plantear mi discrepancia en otras cosas y dar una visión distinta de algunas otras.

Como dijo el señor Presidente en su presentación, me parece que hay que tomar estas cosas como un proceso aunque, obviamente, no comparto cómo se dio. Me parece muy bueno ver el proceso de la planificación estratégica porque creo que algunos aspectos nos van a permitir encontrar, como se dice vulgarmente, a la madre del borrego y las razones que llevaron a que Ancap esté en esta situación compleja y complicada.

Como todos sabemos, en el año 1931 se votó la Ley Nº 8764 para la fundación de Ancap. Si la leemos con detenimiento, vamos a ver que en su artículo 6º el Parlamento votó la financiación que se le daba a un proyecto, y lo digo sin hacer un juicio de valor. Cuando el Estado uruguayo decidió que tenía que tener una empresa que se dedicara a los combustibles, alcohol y pórtland, el Parlamento resolvió darle los recursos. Justamente, creo que ese es el quid de la cuestión. Acá hay un proceso de planificación estratégica y un proceso de desarrollo de la empresa que no en todo, pero sí en algunas partes se pueden compartir. Lo que no me queda claro es por qué no se debatió públicamente o por qué no se ha hablado de que en realidad se inició un proceso y el Estado uruguayo, que es quien tiene que dar los recursos, no los dio. Acá debemos tener claro que en este proceso de los últimos diez años más estos meses el Estado uruguayo no puso un peso en Ancap, no la capitalizó en ningún momento. Cualquier empresa en el mundo y en el Uruguay, cuando decide hacer un proceso de expansión, de inversión –compartible o no–, lo primero que tiene que ver es cuánta plata va a poner. Y en este caso se inició sin poner un solo peso durante todo el proceso. En la voluntad de los accionistas –en este caso, el Estado uruguayo– de hacer ese proceso de inversión, lo primero que deben en cuenta es la plata que están dispuestos a poner. Es decir, si yo tengo una heladería y decido transformarla en una cadena de supermercados, lo primero que tengo que hacer es ver de dónde voy a sacar la plata. Después discutiremos si está bien o mal el negocio de instalar la cadena de supermercados. Entonces, creo que ahí está el quid de la cuestión.

Entonces, ¿qué pasa? ¿Es ilegal hacer un proceso de inversiones con plata totalmente prestada? No, no es ilegal. Lo que pasa es que cuando tengo un negocio principal y decido expandirlo pero lo hago todo con deuda, tengo que ser consciente de que lo primero que estoy poniendo en riesgo es mi negocio principal.

Ancap, que hoy tiene cometidos, por ley, los combustibles, el alcohol y el pórtland, se ha expandido, ha tomado un montón de negocios adicionales sin darles su financiamiento. Ese financiamiento provino de terceros: de bancos, de proveedores, de un montón de agentes que la han llevado a la situación en que se encuentra hoy.

Entonces, comparto que hay que mirarlo como un proceso, pero que –justamente– arrancó sin la adecuada planificación. Se planificó en deseos, pero no en poner la plata, que es lo que de alguna manera da la voluntad realmente, cuando el dueño de la empresa –los tres millones de uruguayos–, por medio de sus representantes –los Legisladores–, debió haberle dado el financiamiento que correspondía, si es que se estaba de acuerdo con esa planificación. Digo esto como primera cuestión, porque creo que se ha hablado poco sobre eso y ahí está la madre del borrego, la razón de por qué estamos en la situación actual.

Voy a intentar –de vuelta puntualizo que esto no lo tenía preparado, más que un poco en la cabeza por haber visto el tema– hacer algunas acotaciones sobre algunos puntos. Hay un segundo error o un segundo aspecto que no comparto. Si bien uno puede estar de acuerdo con muchas de las inversiones que se hicieron, creo que en la vida –como cada uno de nosotros en nuestra familia– hay que optar. Durante estos diez años, en Ancap se pensaron muchos proyectos –de hecho, tiene en carpeta setenta u ochenta más– pero, como dije, uno tiene que optar: decir si hace el proyecto A, el B o el C, porque todos sabemos que los recursos son escasos. Acá tenemos la sensación de que no se optó, sino que se intentó hacer todo. Entonces, por ejemplo, en varias ocasiones se mencionó la compra de Texaco. Ese es un caso que podemos comparar con lo que sucede a nivel personal, como padre de familia. Si uno quiere comprar Texaco, debe saber que en el momento de hacerlo deja de comprar otra cosa o de hacer otra inversión porque los recursos son escasos en todas partes del

mundo para todos los agentes. Entonces, me parece que eso, que puede resultar bastante obvio –porque cualquier empresa grande, mediana o pequeña sabe que no tiene recursos ilimitados–, es otra de las reglas que no se cumplieron. Eso hace a la complejidad del asunto. No sé si de alguna manera se ha hecho público que hoy Ancap tiene algunas dificultades con relación a sus negocios principales. Es decir, algunos de sus negocios principales tienen ciertos riesgos. ¿Por qué? Porque con los recortes que ha sido necesario hacer, hay mantenimiento de operaciones en la refinería que no se van a poder hacer porque el presupuesto no da. Hay varias de esas inversiones que probablemente sean fundamentales, pero no estamos en condiciones de hacerlas por todo lo que hemos hablado. Esa es mi primera discrepancia con el proceso. No se le dio el correcto financiamiento ni se tomaron las opciones correspondientes; no se optó, sino que a casi todo se le dijo que sí.

Además del peligro de que algunas inversiones que son fundamentales no se están haciendo –quizá ni se vayan a hacer–, también puede haber grandes perjuicios porque muchas de las inversiones de las que se ha hablado están a mitad de camino –se ha gastado mucho dinero, pero falta mucho más– y Ancap no tiene dinero para llevarlas a cabo. Por ejemplo, en el horno 3 de Paysandú se lleva gastado varias decenas de millones de dólares, incluso, todo el equipamiento está en contendedores a 150 metros del Río Uruguay, pero no tenemos los US$ 100:000.000 que faltan. ¿Qué va a pasar con esto? No lo tenemos. Es más; hace un par de semanas el Directorio aprobó el nuevo presupuesto y no está incluido, ni en 2015 ni en 2016, el dinero para hacer el horno de pórtland. Ahí es donde uno se pregunta: ¿estuvo bien comprar Texaco? Porque es lindo: yo prefiero comprar las estaciones de Texaco y Ancap, que solo las estaciones de Ancap, pero tengo que ser consciente de que cuando compré las estaciones de Texaco dejé de invertir dinero en el horno de pórtland. Es igual que cuando uno tiene dos hijos y le compra un pantalón a uno de ellos, deja de comprarle otra cosa al otro hijo. ¿Por qué? Porque los recursos son limitados.

Volviendo al tema del financiamiento y a mi preocupación de que todo el crecimiento se haya hecho con deuda y sin poner un solo peso de capital, entiendo que es un proceso por el cual al final del camino vamos a tener que pasar y habrá que poner el capital, por una vía o por otra. ¿Por qué? Porque diez años después –en el informe se habló de una serie de planes para reestructurar–, con un endeudamiento del Grupo seis o siete veces mayor, las dificultades para negociar son mucho peores; eso ya lo sabemos. Las condiciones que hoy recibe Ancap para negociar y hacer todos los procesos de reperfilamiento de deuda son mucho peores de lo que hubieran sido si hace diez años hubiéramos hecho este proceso, si es que se estaba de acuerdo con hacerlo.

Por lo tanto, me parece que nuestra posición negociadora es muy mala. No me voy a detener en dar ejemplos, pero sabemos de la deuda que hoy tiene que tomar el Grupo Ancap y los detalles que podrían mostrar, precisamente, eso.

Incluso, me voy a referir a un caso que se presentó relativo a la deuda con Glencore y Vitol. Hoy, en este proceso por el que Ancap cada vez tiene más deuda, hace dos o tres años se empezó a comprar el petróleo a crédito, a noventa días después de que lo recibe. Eso casi no genera costo porque como el mundo está en un momento de extrema liquidez, todas las empresas petroleras prestan a tasas muy baratas. Hoy compramos el petróleo prácticamente al mismo precio que si lo pagáramos contado. El problema es que si las condiciones financieras del mundo empiezan a cambiar –como ya está sucediendo– esas petroleras que hoy nos prestan prácticamente con un interés de cero por esos noventa días, van a empezar a prestar a un interés cada vez más caro. Entonces, la situación de Glencore y Vitol se va a repetir porque siguen teniendo el mismo afán de lucro –absolutamente válido– que tenían hace trece o catorce años.

Por lo tanto, no estamos muy lejos de que se repita ese proceso si hoy volvemos a tener una situación tal, como la que se empieza a avizorar en el mundo: con aumento de tasas y un panorama más complejo.

Voy a hacer otra precisión –porque en la medida en que compromete a todo el Directorio lo quiero marcar– referente a un caso sencillo. Se ha dicho en el debate público, pero ahora también se mencionó en el informe –y por eso creo que vale la aclaración–, que Ancap está obligada a tomar deuda en dólares porque compra el petróleo en dólares. A modo de ejemplo, hace quince años me compré una casa en dólares y pedí que la deuda la pasaran a unidades indexadas. Entiendo que no es

tan difícil solicitar un préstamo en pesos cuando uno compra en dólares. No quiero verme comprometido a una afirmación que no corresponde.

He terminado de hablar del endeudamiento y aquí quiero agregar algunas precisiones al tema de las inversiones.

Nuevamente me parece que muchas son compartibles. En el informe se mencionan algunas cuestiones sobre maduración de las inversiones. En concreto, se habló de una inversión de US$ 1.282:000.000 en el decenio, que va a madurar. Creo que en esto debemos ser muy precisos y tener mucho cuidado porque, de ese monto, US$ 405:000.000 corresponden a la planta desulfurizadora y esta inversión ya maduró, por lo que no lo va a hacer más. También tenemos US$ 150:000.000 de la planta de bioetanol; esta inversión también ya maduró –da lo que da–, y así podría seguir. Entonces, ¿qué es lo que falta madurar y respecto a qué uno puede dar una cierta carta de crédito? En lo personal, creo que el negocio del portland, en el futuro, quizás pueda dar algún resultado mejor, pero me parece que cuando se dice que una inversión va a madurar, hay que ser precisos. Así como digo que hay que ser cuidadosos, informo que la producción de Pórtland en el Uruguay en el año 2013 –este es un dato de la memoria anual de Ancap– fue un 10 % menor, en toneladas, que la del año 2005. Quiere decir que a las plantas de Pórtland –que se venían abajo en 2005; eso lo podemos compartir– se les hizo un montón de inversiones pero aun así la producción en toneladas es más baja que hace 10 años.

Entonces, sin entrar en debate –porque creo esta discusión, después, deberemos darla en el Directorio–, por lo menos pretendo que mi posición no aparezca como formando parte de la unanimidad en el Directorio y es por ello que me parece que estas son cuestiones que hay que marcar.

También creo que dentro de ese proceso de inversiones –esto me gustaría marcarlo sin hacer juicios de valor porque así he intentado actuar en todo este proceso, por lo que digo esto con el mayor respeto–, ha habido algunas ineficiencias en la gestión. Por ejemplo, la planta desulfurizadora costó US$ 400:000.000, pero cuando se empezó a pensar en ella, en sus orígenes, se estimó que iba a costar US$ 90:000.000.

Entonces –reitero–, sin hacer juicios de valor ni utilizar ningún tipo de adjetivos, quiero expresar que considero que hay algunas cuestiones de ineficiencia en los procesos de ejecución. Está dentro de carpeta el tema del remolcador y un montón de otras inversiones que, claramente, llevan a que uno pueda pensar que hubo ineficiencias en esa gestión.

A todo esto, creo que se dejó de lado la explicación de toda esta cuestión financiera. Al hablar del tema del exceso de gastos uno tiene que ser bien respetuoso porque hay personas del otro lado. Me parece que no se pueden hacer juicios de valor –que, por ahí, se han hecho públicos–y que hay que ser respetuosos de la decencia de las personas. De todas formas, considero que el hecho de que Ancap haya casi triplicado sus gastos fijos implica un exceso, independientemente de en qué se haya gastado y cómo hayan sido esos procesos. Seguramente, esta Comisión Investigadora seguirá analizando con detalle esos procesos y decidirá si estuvo bien o mal el haber gastado en lo que se gastó. Reitero que, mirando el tema como un agente que casi lo vio por fuera –porque tengo menos de tres meses en el Directorio–, creo que el hecho de que se tripliquen los gastos hace a la explicación de la situación actual de Ancap. Es insoslayable pensar en que ese exceso de gastos es parte y razón del alto endeudamiento y de las dificultades que hoy tiene el ente.

Otro tema que no ha estado en el debate y que quizás es el más importante –y ya he pedido al Presidente para analizarlo en las próximas sesiones de Directorio– refiere a las proyecciones hacia adelante. Tenemos que ser conscientes de que hoy Ancap está con dificultades –voy a ser metafórico– incluso para pagar el agua y la luz. Las dificultades financieras son importantes y si uno mira hacia el horizonte, por más que tome acciones como reperfilar la deuda, cambiar la moneda u otras, personalmente –asumo mi total responsabilidad por lo que digo– no ve cómo se va a resolver esta situación, por lo menos, en los próximos meses.

Fuera de esta discusión que se dé en la Comisión Investigadora, que esperemos que aporte –así también lo he expresado en el Directorio–, me preocupa cómo vamos a ir hacia adelante. A pesar de haber trabajado un buen tiempo en estas cuestiones no visualizo cómo se va a desarmar esta madeja; como uruguayo, espero equivocarme pero la realidad es que me cuesta ver cómo se va a desenredar. ¿Por qué? Porque, como decía, la situación financiera es muy compleja. Cualquier otra empresa podría subir los precios y más si es monopólica. Si hoy aumentamos un 10 % el precio de los combustibles, probablemente arreglemos una buena parte del problema pero el tema es que estamos en precios que no nos permiten subir nada; no tenemos margen para hacerlo.

Lo otro que quería mencionar es un detalle menor, pero como miembro del Directorio tengo que decir que no comparto la justificación que se dio. El hecho de que desde el año 1979 se hayan presentado tarde los balances, no es una justificación para volverlos a entregar tarde. A riesgo de que vuelva a pasar el año que viene, desde mi posición en el Directorio voy a intentar que no suceda en 2016, cuando se presente el balance de 2015. Reitero: no es una justificación válida decir que eso ocurre desde el año 1979. Vengo del sector privado de la banca, en donde el Banco Central nos obliga a presentar los balances en siete días. Las principales petroleras del mundo presentan sus balances el último día de enero y probablemente tengan mucho más que 18 subsidiarias, que son las que tiene Ancap. Evidentemente, es cierto que la situación de demora en la entrega de los balances se repitió durante muchos años, pero no la podemos presentar como justificación.

Aunque no se mencionó nada al respecto, quiero dejar asentada una posición porque creo que es parte de la cuestión. Es importante marcar que esto es algo que viene desde antes de este proceso de diez años y que tiene que ver con las 18 subsidiarias. Considero que en la existencia de estas subsidiarias está parte del problema. Algunas de ellas –lo he dicho públicamente– funcionan muy bien pero otras no tanto. Me parece que la falta de controles en algunas de ellas es algo de lo que tenemos que empezar a mirar hacia adelante. Entiendo que el refuerzo de controles y el ajuste en algunos modelos de negocio tendrán que ser planteados en el futuro. Reitero, si bien no se mencionó este tema, parte de la situación financiera compleja responde a la existencia de esas subsidiarias y a la forma en que se manejaron durante estos años.

SEÑOR COYA.- Quiero decir que me parece muy oportuna la intervención del Director Labat. Coincido con él en que este no es el ámbito para hacer un debate como si estuviéramos en el Directorio, pero evidentemente se podría dar.

Me gustaría hacer algunas reflexiones sobre sus comentarios. En primer término, voy a hacer referencia a lo que expresó sobre el año 1931. Me alegra muchísimo que el Director Labat –especialmente perteneciendo al sector político del que forma parte– diga que Ancap es propiedad de los tres millones de uruguayos, no solamente por una opción política, sino porque es lo que ha pasado y debería seguir ocurriendo.

Es cierto que cuando se inicia un proceso, como fue el de la ley de 1931, alguien tiene que capitalizar y, si no, vayamos a los debates parlamentarios de aquella época. Es obvio que Ancap, hoy, es una empresa en marcha, tiene 84 años. Por lo tanto la opción de capitalización –y no dejo de compartir con el Director Labat el concepto, porque es de propiedad de los uruguayos–, es distinta a la del año 1931. Eso parece obvio pero lo comento por si pasó de largo.

Cuando habló de optar por un proyecto mencionó la compra de Texaco. Creo que dentro de lo que mostramos del plan estratégico, hablamos de líneas estratégicas y de opciones. Concretamente, el segundo paso dentro del plan estratégico era la opción y una de ellas era la compra de Texaco. Esta empresa, es parte de lo que hoy es Ducsa y representó una inversión de US$ 27:000.000 o US$ 32:000.000, dependiendo del número que se tome. Esa compra fue anterior a cualquiera de las inversiones que se empezaron a ejecutar a fines de 2008 y ha dado excelentes resultados. Tiene –como señaló el Director Labat, que comparto–, una retribución que es absolutamente probable. Adelanto que no la tenemos acá, pero la podemos pedir. ¡Vaya si optamos! Y, en este caso, por Texaco, ¡vaya si optamos bien! Por supuesto que también tengo que reconocer que, seguramente, con respecto a algunas opciones nos hemos equivocado, y lo digo con total honestidad; de eso no tengo ninguna duda pero, especialmente en este ejemplo, no. Ducsa da US$ 20:000.000 de ganancia por año desde hace mucho tiempo. Como dije al principio, en ese proceso de planificación estratégica

intervinieron todos los trabajadores de Ancap, el sindicato incluido, y todo el grupo, como empresa. La sugerencia de la compra de Texaco no vino del Directorio de Ancap, sino de Ducsa o de la propia organización comercial que tenía la empresa en ese momento. Por lo tanto, insisto que, desde mi punto de vista, esa fue una opción excelente, pero no dejo de reconocer que seguramente tuvimos muchos errores. Reitero que dentro del plan de inversiones se eligieron ciertas opciones, pero no se llevaron todas a cabo. El propio Director señaló que hay 50 o 60 proyectos, pero son generalmente iniciativas asociadas que, en su conjunto, deben representar bastante menos. De todas maneras, siempre vamos a seguir dentro de la lógica de la opción.

Debemos reconocer la dificultad de los negocios, en este caso haciendo especial referencia a la inversión de cementos y a la inversión en Paysandú.

Después de esta intervención voy a solicitar al señor Presidente autorización para ceder el uso de la palabra al señor Juan Gómez, quien va a hacer referencia a estos casos, así como también a temas de logística de los casos que están referidos en el informe del Ky Chororo. Antes me gustaría señalar que cuando uno hace un programa de inversiones –que no es para reactivar una empresa que ha perdido algún mercado, sino que, como dijo el Director, es absolutamente imprescindible para no cerrar; esa era la opción que se tenía en esa época–, también opta. Dentro de la inversión en Paysandú, había cuatro elementos a considerar. Uno es la reconversión tecnológica de la planta. Estamos hablando de plantas del año 1956, por lo tanto, la reconversión tecnológica era absolutamente imprescindible, si optábamos –como lo hicimos– por seguir con ese negocio.

El segundo elemento, que mencioné en la presentación, es de carácter medioambiental. Si optábamos por seguir en el negocio –como lo hicimos–, además de invertir en la tecnología para revertir la situación deficitaria de la planta en general para su funcionamiento, teníamos que optar por revertir la situación medioambiental generada por las condiciones de ser una planta vieja.

El tercer elemento, es establecer la prioridad y optar –de nuevo– por qué cosa hacemos primero y qué después. En un negocio que históricamente ha dado pérdidas al Estado, la opción principal era priorizar su ecuación económica, aparte de lo medioambiental, de la condición tecnológica indispensable para hacerlo e incluso, de las condiciones de trabajo. Pero la opción fue primero invertir en toda el área de cambio de la energía para el consumo de los hornos, porque esto nos da el primer retorno económico más rápido. En Paysandú se llevó a cabo un proceso primario con una opción con prioridad sobre el energético que se iba a usar en los hornos. Lo que se hizo fue implementar el uso de carbón de coque. Si visitan Paysandú seguramente quedarán sorprendidos de la magnitud de la obra física, pero también de sus resultados.

Entonces, ¡vaya si optamos, vaya si priorizamos!

Es cierto, debemos decirlo, que dentro de ese proceso de priorización algunos de los siguientes aspectos tienen que ver con la construcción del horno 3. ¿Cuál es la prioridad de esto, que también es importante para nosotros? Que la producción de cemento en Paysandú por lo menos se duplique, lo que también va a contribuir a la ecuación económica, no cabe ninguna duda. Tal como expresaba el Director Labat, no solo se debe optar, hay que priorizar y también ser conscientes de los progresos de la inversión en función de algunas realidades. Si las restricciones a nivel del Uruguay –y obviamente en Ancap– son tales, que nuestra inversión va a promediar los US$ 70:000.000, lo que está pensado en Paysandú es una reprogramación de la inversión, esto es, hacerla en mayor tiempo. Pero la vamos a hacer.

Se hizo referencia a los proyectos de presupuesto 2015-2016 que están en curso. No tenemos la definición concreta, seguramente lo vamos a discutir en el Directorio, pero el Director Labat sabe que el debate se va a centrar en cómo vamos a ejecutar la inversión reprogramada, con todo ese equipamiento que hay en Paysandú, que va a ser montado con una obra civil, que es cara –es verdad–, además del montaje que también lo es.

Quiero dejar en claro que el mantenimiento de la refinería para la seguridad de todos nosotros –no por el suministro de combustible, sino, reitero, para la seguridad de todos nosotros– se

seguirá haciendo en los mismos términos de calidad y cantidad que sean necesarios. Eso de ninguna manera va a poder ser reducido. Se podrá reducir en términos económicos –no hay nada que no se pueda reducir–, pero no en términos de calidad y cantidad, para mantener la refinería tal como está desde los años en que fue inaugurada. La refinería de Ancap, seguramente, es una de las más viejas de la región y ha funcionado por el excelente trabajo profesional y técnico de los incontables trabajadores que han pasado por ella: los viejos y los nuevos. Por tanto, de ninguna manera vamos a dejar que eso suceda. El ejemplo del mantenimiento de la refinería no es muy feliz.

En cuanto al endeudamiento en dólares por compra de petróleo y a la posibilidad de comprar en dólares y endeudarse en UI y en pesos –el ejemplo de la casa–, voy a responder lo siguiente. Con relación a la posibilidad de financiamiento en este tipo de inversiones –en este caso para Ancap, y no estamos hablando de pocos, sino de muchos millones de dólares–, el Director Labat sabe, porque trabajó en la banca, que las limitaciones de los bancos a nivel local son el 15 % de su patrimonio para poder prestar. Esa es una regla del Banco Central. En casi todos los casos nos ha pasado que los bancos a nivel local –de los cuales hemos tenido no solo un ofrecimiento de financiamiento permanente, sino una excelente relación– no nos han podido prestar de esa forma. Tampoco nos han ofrecido, a pesar de que lo hemos consultado –no ahora, sino desde hace años– ninguno de los préstamos en moneda nacional como hubiéramos querido. Recién este año y a partir de una negociación más global aparecieron algunas opciones de préstamos en pesos. ¿Por qué? Porque les conviene a los bancos, porque hoy es conveniente hacerlo así. Entonces, hay que tener mucho cuidado cuando uno dice que se va a endeudar en dólares. En Ancap tiene que ser así porque la materia prima se compra en dólares, pero también hay mucho material para inversión y mantenimiento de la refinería que se compra fuera del país y su pago es en dólares, en yenes, etcétera.

SEÑOR BORDABERRY.- Desde hace horas estoy escuchando muy atentamente las explicaciones que han dado y las agradezco, pero siento que estamos perdiendo el objetivo por el cual citamos al Directorio de Ancap. En estos momentos estamos asistiendo a una discusión entre algunos Directores acerca de si van a pedir crédito en la banca, para lo que viene a futuro. Me parece que no es el objetivo de esta Comisión. Voy a tratar de ser claro; lo digo con todo respeto y sin ánimo de coartarle a nadie su derecho a decir lo que quiera, aunque estoy seguro que lo tiene garantizado.

Esta es una Comisión Investigadora. La ley prevé cuatro tipos de Comisiones en el Parlamento: Comisiones Asesoresas –permanentes y no permanentes, como son las Comisiones a las que con seguridad han comparecido varias veces como la Comisión de Industria, Energía y Minería–, en las cuales se habla de estas cosas, de lo que está por venir y se responde. Después están las Comisiones Investigadoras, también de dos tipos: Investigadora puras –llamémoslas así– e Investigadoras con fines legislativos. Esta es una Comisión Investigadora pura. Nuestro objetivo –que es por lo que los hemos convocado– es investigar para formarnos una opinión sobre denuncias de irregularidades, formuladas por un señor Senador. Quiero aclararlo: no tengo opinión ni a favor ni en contra de lo que dijo el señor Senador. Lo que necesito para poder expresarme el día de mañana es la opinión de Ancap –y la documentación, las pruebas y declaraciones de testigos– sobre lo que ha dicho el señor Senador Delgado. Ese es nuestro objetivo hoy, acá. Es más –le pido al señor Presidente que no se ría–, el artículo 37 de la Ley Nº 16.698, en la redacción dada por la Ley Nº 16.758, establece que cuando alguien esgrime que existen irregularidades, como el señor Senador Delgado, se da vista al involucrado –en este caso a Ancap– para que dé su opinión, en el plazo de veinte días prorrogable por diez más, lo cual es lógico desde nuestro punto de vista. El señor Senador Delgado dice una cosa, Ancap coincidirá o no y nosotros tendremos que investigar qué grado de verosimilitud hay.

Entonces, pensé que habíamos venido para que, punto por punto –como hizo en algún momento el economista–, se nos contestara sobre lo que ha dicho el señor Senador Delgado. Pero no creemos necesario hablar sobre si es conveniente, hacia adelante, pagar a noventa días en dólares, al contado o a crédito. Esta información es muy importante y me parece una discusión muy importante para Ancap y para el país, pero no es nuestro objetivo. Yo necesito formarme una opinión para pronunciarme sobre los doce puntos que ha planteado el señor Senador Delgado y hoy no la tengo. Si fuera posible, solicitaría que nos concentremos en esto y dejemos para la Comisión de Industria, Energía y Minería o para el Directorio de Ancap todos estos puntos que son muy interesantes, pero que no son el objeto de nuestra tarea.

Reitero, no quiero coartarle a nadie su legítimo derecho de hablar. Gracias, señor Presidente.

SEÑOR PRESIDENTE.- Entendemos pertinente el planteo realizado por el señor Senador Bordaberry y, dado el avance obtenido hasta ahora en el trabajo de la Comisión, propongo que a partir de este momento nos concentremos en los puntos de la denuncia presentada por el señor Senador Delgado.

SEÑOR COYA.- Coincido con ese planteo, señor Presidente.

Quiero dejar claro –como bien dijo el señor Senador Bordaberry– que también el economista Arbildi hizo referencia, en su intervención, a alguno de esos temas. Ahora simplemente pido que se otorgue el uso de la palabra al doctor Gómez, quien se referirá a alguno de los puntos planteados.

SEÑOR GÓMEZ.- A esta altura de la sesión, doy las buenas tardes al señor Presidente, a los señores integrantes de la Comisión Investigadora, a los taquígrafos, etcétera.

Hoy es un día muy especial y por eso, si me permiten, quiero empezar mis palabras diciendo algo que no tiene nada que ver con la Comisión Investigadora. Hoy es el día de la trabajadora doméstica y, por lo tanto, feriado pago no laborable para ellas. Es justo reconocer ese derecho conquistado por las trabajadoras domésticas.

Es difícil, digamos, concentrarse específicamente en los temas que se están solicitando por la Comisión y su presidencia, y en particular por el señor Senador Bordaberry, pero voy a tratar de hacerlo.

Mi idea es hablar de los capítulos III y VII, pero confieso que en forma muy breve porque, como ya se ha expresado, estamos trabajando a full para proporcionar absolutamente toda la información a la Comisión, para que libremente pueda sacar sus propias conclusiones sobre la situación de Ancap.

Hay solo un aspecto que quiero resaltar. La refinería es el corazón del negocio de la empresa, la parte más importante. Si nosotros optáramos por hacer hoy una refinería, ni se sabe la inversión que deberíamos realizar. Capaz que en este caso sería bueno hacer un debate a nivel parlamentario y ejecutivo, es decir establecer una política de Estado. ¿Debemos tener una refinería nueva, o no? Estamos hablando de millones y millones de dólares para hacer una inversión de esas características.

Esto estuvo contemplado en el plan estratégico o, mejor dicho, se contemplaron las alternativas necesarias para hacer una refinería o una ampliación importante de la refinería de La Teja. Planteo esto como preámbulo para hablar del tema de la logística, a la que me referiré a continuación.

Observen los señores Senadores un dato de la realidad. En el año 2005 el consumo de las gasolinas en este país correspondía a 285.000 metros cúbicos, en 2014 dicho consumo –con el crecimiento obtenido por el país en su economía, donde el papel de Ancap es acompañar el proceso de esa economía creciente– cerró en 700.000 metros cúbicos. Prácticamente triplicamos el consumo de las gasolinas en nuestro país. ¿Qué relación tiene esto con lo anterior? En definitiva, quizás tendríamos que haber elegido la opción de los 60.000 barriles, la de la refinería. Lo digo porque hay momentos en el año –y los señores Senadores lo saben– que debemos importar GLP para poder atender la altísima demanda que tenemos en el período abril-setiembre, con los precios a los que tenemos que hacer esa compra. Sucede lo mismo cuando debemos salir a comprar asfalto porque, más allá de que hay una desmonopolización, de hecho, Ancap es el actor principal para que haya asfalto en las carreteras y demás. Cada vez que tenemos que salir a comprar asfalto, porque la producción no permite hacerlo, también los precios son muy importantes.

¿Cuál fue la opción que se tomó para no tener que hacer esa ampliación que resultaría millonaria? En materia de política energética, se tomó la decisión por parte del Estado, de sus Legisladores, de hacer biocombustible. Fue por esa política que se hicieron las plantas de biocombustibles que permitieron diluir esas necesidades de demanda, tanto de nafta como de gasoil.

En función de esa mezcla de biocombustibles en los combustibles fósiles, no tuvimos la necesidad imperiosa de hacer esa reconversión de la ampliación de la refinería.

Quería hacer esa anotación porque me parecía muy importante.

SEÑOR BORDABERRY.- Estoy siguiendo atentamente lo manifestado por el Director Gómez, quien dijo que se iba a referir a los puntos 3 y 7. Si no me equivoco, el primero refiere a la planta de cal en el departamento de Treinta y Tres y el segundo al remolcador. Dejando a un lado lo del servicio doméstico –obviamente, es un día muy importante pero no es el que nos convoca–, estamos hablando de biocombustibles. Quería estar seguro de que estamos hablando de los puntos 3 y 7.

SEÑOR GÓMEZ.- Sí, señor Senador; estoy llegando ahí.

Con lo que acabo de decir llego precisamente al punto 7, vinculado al tema de la logística.

Para poder atender esa demanda que acabo de plantear, que efectivamente existió y existe –sobre todo en el tema de las naftas, pero también podría hablar del gasoil o de otros combustibles fósiles–, tuvimos que hacer inversiones muy importantes. Desde la creación de la empresa, en 1931, tenemos como mandato abastecer al mercado local de todos los combustibles. Para ello, en este período tuvimos que hacer ocho tanques cisterna, un poliducto entre la refinería y La Tablada, el remolcador Ky Chororo y dos barcazas, «Río de los Pájaros» y «Garzas Viajeras», tanques para el despacho de etanol y veintidós vagones cisterna. Estos son los que nos permiten llegar, por ejemplo, a Durazno, con combustible más barato, porque el transporte en tren es mucho más barato que el de camión. Por su parte, el transporte fluvial –al que me referiré a continuación– todavía es mucho más barato que el ferroviario.

El 16 de febrero de 2009, previo a una consideración del Directorio de Ancap, se firmó un contrato entre el Ministerio de Defensa Nacional y Ancap para construir dos barcazas y un remolcador. Las razones que llevaron a tomar esta decisión fueron varias: una de ellas fue aprovechar las instalaciones del dique de la Armada que, durante décadas, estuvo a la miseria y que se estaban mejorando. Reitero que como el dique se había empezado a reconvertir, era una manera de aprovechar una estructura. De ahí, pues, que una de las decisiones estuviera vinculada a este aspecto. La otra decisión, relacionada con lo anterior y esa altísima demanda, fue la de contar con una posibilidad de transporte rápido y mucho más barato. Estas son las razones centrales que nos llevaron a tomar esa determinación.

Otra razón –para nada menor– era que esto se realizaba con mano de obra nacional. Quiero hacer notar este aspecto porque, en realidad –y el sindicato de la UNTMRA participó de las discusiones sobre este tema–, esto permitió, por lo menos en los primeros años en los que se estuvo trabajando, capacitar a la gente en oficios que prácticamente se habían perdido en décadas anteriores. Por primera vez en la historia de nuestro país construimos barcazas de combustibles porque, si bien se venían construyendo en el dique barcazas para Montes del Plata y demás –que son barcazas más simples–, en este caso se construyeron barcazas realmente sofisticadas que nunca en la historia de nuestro país se habían construido. Estas barcazas tienen tanques y seguridades especiales, porque allí va el combustible y no se puede derramar ni mezclar con otra bodega; es decir que cuentan con una serie de medidas muy importantes. Es decir que lo relativo a las barcazas medianamente se cumplió; una se terminó de construir en el 2010 y la otra en el 2011, manejando los tiempos de Uruguay, donde muchas obras se demoran en el tiempo. A mí me hubiera gustado, por ejemplo, que el 28 de setiembre pudiéramos inaugurar el estadio y, sin embargo, eso ya quedó para el año que viene. Ese es el Uruguay en el que estamos viviendo, donde se han acumulado muchas obras y son pocas las empresas que hay. Aclaro que no digo esto como justificación, sino que simplemente estoy dando un dato de la realidad. Repito: las dos barcazas se construyeron prácticamente en tiempo, y digo prácticamente porque estuvieron poco demoradas. Además, el contrato establece una penalidad, en este caso para el Ministerio de Defensa Nacional, la Armada, como constructor, si no cumple con el tiempo dispuesto. Esa penalidad está establecida porque es hasta un porcentaje de la obra, por lo que esos US$ 625.000 los deberá pagar porque no cumplió con el plazo establecido para realizar esta obra. Digo que no cumplió porque uno de los temas centrales, que es el remolcador, no lo tenemos, por lo que debemos alquilar uno para que lleve el combustible de las barcazas, que van a Paysandú y a

Juan Lacaze. Sin lugar a dudas, la sola utilización de las barcazas «Garzas Viajeras» y «Río de los Pájaros» ha significado un ahorro importantísimo, porque ha sustituido cientos de camiones en las carreteras, por lo que de alguna manera hemos contribuido a que las carreteras no se deterioren tanto en ese sentido.

SEÑOR CARDOSO.- Quisiera hacer una consideración que hace rato que estoy por compartir, a partir de la intervención del Presidente de Ancap. Me llama mucho la atención la falta de precisión con que los invitados se expresan ante esta Comisión y aclaro que digo esto con todo respeto. En realidad, lo único que he escuchado con precisión es el informe del economista. El Presidente de Ancap, y ahora el Director Gómez, se expresan con gran imprecisión ante una Comisión que está investigando. Habla de cientos de camiones, de que se ha ahorrado muchísimo, de que tal cosa es muy importante; pero, ¿qué es muchísimo?, ¿qué es muy importante? Debe tenerse en cuenta que estamos investigando, por lo que se deben dar datos, comparar números. Estamos investigando inversiones, pérdidas millonarias en dólares y multas; debemos saber cuándo se cobraron las multas, por qué concepto es la multa, de dónde salió esa multa que el Director dice que es importante.

Me parece que la delegación debería tener claro que esta es una Comisión Investigadora y no un almuerzo de camaradería en el que se expone ante empresarios las opiniones de un organismo. Esto no es un programa de radio en el que se hace un comentario al periodista. Acá estamos investigando, y desde las nueve y media de la mañana solo he escuchado vaguedades, informaciones genéricas y no precisiones. Repito que dejo aparte el informe del economista, porque efectivamente dio datos que son sobre los que vamos a trabajar. Cuando se dice «muy importante», hay que tener claro que eso es un calificativo, pero hay que determinar qué es muy importante, diciendo los montos, los plazos. Esa es la única manera en la que podemos trabajar. De lo contrario, estaremos asistiendo a una explicación similar a las que habitualmente escuchamos en los almuerzos de ADM, donde escuchamos el mensaje de un organismo. Este no es el objetivo de la Comisión Investigadora, por lo que voy a pedir a los miembros de la delegación que cada cosa que digan, la precisen, para saber con qué parámetro nos estamos rigiendo y de qué cosas estamos hablando.

SEÑOR CARÁMBULA.- Debo decir que realmente discrepo con lo que está afirmando el Senador Cardoso.

Considero que hemos asistido a una exposición del señor Presidente del Directorio que ha sido absolutamente rigurosa y precisa, que nos permite visualizar con total claridad el proyecto estratégico que se viene desarrollando, con una adecuada valoración de cada uno de los ítems en los cuales se ha invertido, de los riesgos y de las dificultades que ha habido. Es más, podemos afirmar con claridad, más allá de lo que ya ha informado el economista Arbildi, que prácticamente son todos los puntos que motivaron la Investigadora. A los efectos de los elementos que esta Comisión debe manejar específicamente en lo relativo a la presencia o no de irregularidades o ilícitos y lo que motiva que recibamos al Directorio –y que motivará su presencia en instancias futuras–, considero que hemos tenido una exposición absolutamente certera y precisa tanto del Presidente como del economista. Y ahora que el Director Gómez empieza a exponer distintos argumentos, rápidamente se lo interrumpe en dos oportunidades para requerir la precisión que seguramente tiene y está en los informes que vendrán de parte de Ancap.

Por otro lado, quiero destacar que a los efectos de hacernos una idea vale el haber resuelto lo formal con la presencia del Director Labat. Saludo su presencia y la intervención absolutamente explícita y honesta en la que ha marcado sus diferencias. De sus expresiones rescato especialmente algo que señala con mucha claridad, sin entrar en calificativos. Dice que no ve irregularidades, sino diferencias de opinión en cuanto a la gestión, al plan de inversiones y a las prioridades. Él dice que ve ineficiencia.

Discrepando, entonces, con lo que plantea el señor Senador Cardoso, esta comparecencia del Directorio de Ancap y de sus Asesores en estas tres o cuatro horas ha sido realmente muy oportuna y nos da una idea muy cabal de la realidad actual de la empresa y sus perspectivas.

SEÑOR MARTÍNEZ HUELMO.- Apoyo lo que acaba de decir el señor Senador Carámbula. En realidad estuve a punto de salirle al cruce al señor Senador Bordaberry, pero creo que tenía razón en cuanto a

que debíamos centrar el trabajo en las doce carpetas que presentó el señor Senador Delgado.

Hoy hemos tenido una suerte de acta de Directorio, porque este debate que se dio ha sido muy ilustrativo. Es evidente que hay dos visiones; como es lógico, es un organismo colegiado: hay control de la oposición y está la mayoría del Gobierno. Por lo tanto, me pareció muy importante el breve debate que se dio. También saludo la presencia del Director Labat. Lo que dijo ha sido muy ilustrativo, sobre todo porque se plantean dos visiones en lo que respecta a los objetivos que se persiguen o dos visiones con respecto a Ancap, a cómo debe ser y a cómo debe funcionar.

El señor Senador Carámbula me perdonará, pero voy a corregirlo, porque recuerdo que la moción presentada en el plenario de la Cámara de Senadores precisamente no fue aprobada unánimemente, puesto que un sector no compartía que se llevara adelante la investigación sin que hubiera presunción alguna, como se decía.

Esta especie de acta de Directorio es muy develadora, porque el señor Labat ha dicho que no hay ilegalidad en el plan estratégico –reitero, consta en la versión taquigráfica–, y por lo menos para mí es muy importante, porque lo que vengo a buscar es lo que me encomienda la norma relativa a las Investigadoras. Más adelante, cuando termine el análisis, le quiero preguntar a Ancap, a través de su mesa Asesoresa o de su mesa jurídica, cuál es la opinión que tiene respecto a estas doce carpetas, en cuanto a si hay o no ilegalidad o irregularidad, porque eso es lo que yo vengo a probar acá. Después –obviamente, ahora estoy tapado de papeles que vamos a desbrozar–, como miembros del Gobierno y, además, como integrantes de esta Comisión, no perseguimos otro objetivo más que ese. Para lo demás, que implica planes estratégicos y políticas, votamos las venias a los señores Directores; son ustedes el cerebro de la empresa Ancap.

Por supuesto que serán muy importantes todos estos datos; ojalá pudiéramos tener más notas en vivo.

Muchas gracias.

SEÑOR PRESIDENTE.- Voy a hacer algunas precisiones para ordenar el funcionamiento de este ámbito de trabajo.

Por un lado, creo que corresponde evaluar una jornada cuando ha terminado. Me parece que es apresurado entrar a realizar conclusiones sobre la precisión de los datos, la claridad de los argumentos, etcétera; eso lleva tiempo. Asumimos el compromiso de investigar y, por tanto, nos tomaremos el tiempo que sea necesario para lograr los objetivos que, en definitiva, nos ha marcado el Senado de la República. Por lo tanto, tenemos que ser pacientes y evaluar las cosas en el momento que corresponda, cuando termine esta actividad. Después de que podamos hacer todas las preguntas que queramos formular, estaremos en condiciones de evaluar cuánto aportó la jornada de hoy a la tarea que, en definitiva, tenemos como Comisión.

No voy a entrar a polemizar porque me parece que no es ese el objetivo de esta etapa, ni tampoco el de esta instancia, que era recibir la visión de Ancap y hacer las preguntas correspondientes. Será trabajo nuestro evaluar luego la precisión, la claridad y la pertinencia de las cosas que aquí se dijeron.

Me parece conveniente –consideré oportuna la precisión del señor Senador Bordaberry– tratar de ingresar directamente a los capítulos que plantea la denuncia, a los efectos de avanzar un poco en la actividad; después vendrán las preguntas correspondientes. Creo que es por ahí que tendríamos que orientar lo que queda de jornada de trabajo.

SEÑOR LABAT.- Solo quiero hacer una precisión, porque he sido aludido por los señores Senadores Carámbula y Martínez Huelmo.

Creo –y esto es conducta de vida– que uno no puede prejuzgar a nadie, lo que no quiere decir que pueda afirmar que no hay irregularidades. Sí quiero dejar bien en claro que yo, Diego Labat, no tengo elementos para hacer hoy un juicio de valor sobre nadie, entre otras cosas porque creo que falta mucha información. Por ejemplo, a través de esta Comisión Investigadora ha surgido que hay pedidos de informes que nunca fueron contestados; la semana pasada me enteré de algunas cosas que no había podido ver en los dos meses y algo que he estado en Ancap. Creo que si el día uno de la Investigadora emitiéramos un juicio, estaríamos prejuzgando. Para eso se formó la Investigadora. Ese fue el verdadero valor de mis palabras. Entiendo que hasta que no culmine la labor de esta Comisión, nadie puede hacer un juicio de valor. Creo que eso es lo que corresponde.

SEÑOR BORDABERRY.- En el mismo sentido que el señor Presidente, quiero decir que a medida que hablaban los Directores y el contador fui anotando algunas preguntas para formularlas al final. Creo que esa es la metodología que tenemos que aplicar, a fin de lograr algunas precisiones.

Aclaro al señor Senador Carámbula que mi intervención, cuando pedí la interrupción, fue exclusivamente para tratar de encauzar la tarea de la Comisión hacia el objetivo. No tuvo otro sentido que ese.

Quiero, sí, hacer una precisión. En Sala fui uno de los que dijo que no había que establecer que presumíamos que había irregularidades o ilegalidades. Así se entendió al redactar la moción que se aprobó y por eso la votamos; pero decir que no presumimos algo no significa que no pueda existir. Entonces, llego aquí sin afirmar que existan o no, porque no lo sé. Quiero formarme una opinión –lo digo con total franqueza y honestidad– porque se trata de personas, de actuaciones de personas y entidades, y es nuestra responsabilidad hacerlo, más allá del partido al que pertenezcamos. Que el economista Labat concluya –y lo digo con todo respeto hacia él– que no hay irregularidades o ilegalidades, o que las hay, a mí no me obliga. Con todo respeto, reitero, es su opinión y no la mía. Del mismo modo, no me obliga lo que concluya cualquier integrante del Directorio. Creo que eso no nos va a impedir que hagamos lo que tenemos que hacer: escuchar las explicaciones, como oímos las del señor Senador Delgado, y empezar a trabajar para llegar a una conclusión. ¡Por favor, hagamos eso! Y lo digo, reitero, con todo respeto.

Cuando pedimos eso y nos dijeron que sí, lo primero que dijo el Director Gómez en esta Comisión Investigadora de Ancap, fue que hoy era el Día de la Trabajadora Doméstica. Siento que eso fue una tomadura de pelo, ¡realmente! Tenemos que ir a los temas porque hemos decidido que lo haremos y estamos investigando seriamente. Sé que es muy importante el trabajo de la empleada doméstica y lo valoramos, pero me parece, reitero, que es una tomadura de pelo que apenas hayamos decidido circunscribirnos a los temas en cuestión, lo primero que se nos conteste sea eso. El primer respeto mutuo que nos debemos –lo digo con franqueza– es ir a los temas, realmente, y no que en la primera de cambio se diga, en la Comisión Investigadora de Ancap, que hoy es el Día de la Trabajadora Doméstica. ¿Y la próxima vez qué se va a decir?

Gracias, señor Presidente.

SEÑOR CARDOSO.- Agradezco mucho los consejos de los señores Senadores de la mayoría respecto a lo que uno tiene que hacer aquí, pero me voy a tomar la libertad de hacer lo que creo que debo. Muchas gracias por la sugerencia, pero voy a seguir por mi camino.

Hace tres horas que estoy escuchando, y ahora seguramente se le dará la palabra al Director Gómez, por lo voy a insistir –porque eso fue lo que he planteado– respecto a que las respuestas tengan precisión, que es lo que no han tenido. No estoy haciendo una valoración sobre la respuesta en general; simplemente digo que no ha habido precisión y eso es absolutamente constatable.

Se habló del plan estratégico, y durante una hora y media no se dio un solo número al respecto. En toda la presentación en PowerPoint no se mostró un solo número acerca del plan desde el punto de vista económico. Se hizo una historia, se contó una historia y la escuché pacientemente. Lo que pido es que si se va a hablar del punto siete y se quiere dar una respuesta aproximada, se nos diga cuánto combustible cargan las barcazas, cuánto costaron, cuántos camiones sustituyen, cuánto

tiempo de trabajo llevaron y cuándo va a estar pronto el remolcador. Pido precisión. No es un cuento lo que necesitamos, sino datos específicos sobre el proceso de inversión denunciado, porque estamos averiguando, en una Comisión Investigadora, cuál fue ese proceso de inversión.

No nos dan datos; nos dicen que funciona muy bien, que sustituye a una cantidad de camiones y que es muy importante. ¿Qué significa «muy importante»? Aprendí en la escuela –soy maestro– que los términos tienen una cuantificación, y «muy importante» no dice nada. ¿Es muy importante comparado con qué y en función de qué? A eso me refería, señor Presidente. Solamente estoy pidiendo que adelanten precisión, porque de esa manera me ahorrarían las 32 preguntas que tengo para hacer. Si se responde con precisión podré ir tachando preguntas, como ya lo hice a partir de la intervención del economista porque, efectivamente, algunas de las interrogantes que tenía para hacer fueron respondidas concretamente y con precisión.

SEÑOR GÓMEZ.- Gracias, señor Presidente, por permitirme continuar con la exposición.

En ningún momento pensé tomarle el pelo ni de faltarle el respeto a nadie. En realidad, no he sido impreciso, sino que todavía no ingresé directamente en el tema. Mencionar el Ky Chororo, el Río de los Pájaros y el Garzas Viajeras no es un simple homenaje a un gran poeta que se lo merece, que es Aníbal Sampayo, sino que apuntaba a que se pudiera entender cuál había sido este proceso.

Dije que las dos barcazas, si bien no cumplieron estrictamente el plazo, se construyeron entre 2010 y 2011 y que tuvimos dificultades con el remolcador.

Perdonen los señores Senadores que retome mis expresiones, pero lo hago para poder decirlo todo sin que se me corte, porque tengo que tratar de hacer que me entiendan.

Tuvimos que contratar remolcadores para poder llevar las barcazas con combustible. Lo dije en forma genérica, pero voy a ir a la precisión, naturalmente.

El remolcador nos fue entregado el 24 de setiembre de 2014, pero sin las condiciones mínimas para poder navegar. Lo que estamos haciendo, justamente, es ponerlo en condiciones para que pueda navegar.

Dije, también, que de acuerdo con el contrato hay una multa de US$ 625.000 que le vamos a cobrar al SCRA por no cumplir con los tiempos en los que tenía que haber construido el módulo completo: dos barcazas y un remolcador.

Me referí en forma genérica, pero ahora sí voy a hacer la precisión, a la muy buena decisión de ir por el camino de tener barcazas propias de combustibles –construcción única en la historia de nuestro país– y un remolcador.

Lo transportado en el año 2014 a través de las barcazas fueron 150.430 metros cúbicos. Eso hubiera implicado 6377 viajes de camiones con 25 metros cúbicos cada uno. Si comparamos el costo de lo que se pudo transportar con las barcazas en lugar de hacerlo con los camiones, podemos decir que implicó un ahorro –y aclaro que es aproximado– de US$ 3:500.000.

Esto es lo que quería comentar en cuanto al proceso.

El Ky Chororo –que fue una pregunta que también se planteó– creemos que va a estar pronto a mediados de setiembre, de forma de poder salir a hacer el trabajo que hoy realizamos con remolcadores privados.

Con respecto al proyecto cal, debo decir que en el plan estratégico que mencionaba el señor Presidente de Ancap se propusieron, para la unidad de cemento, dos lineamientos fundamentales. Uno de ellos –relacionado directamente con la industria del cemento– es la reconversión industrial y la

comercialización del negocio del cemento, que implica continuar en este período de Gobierno y de Administración de Ancap con las obras del horno 3, para triplicar la producción de cemento en el departamento de Paysandú y atender demandas que existen, sobre todo del lado argentino. Cabe destacar que cuando esto se pergeñó se estimó que cuando tuviéramos esa capacidad productiva y estuviera trabajando a full el tercer horno, Argentina nos iba a demandar prácticamente 350.000 toneladas al año. Pero ese no es el tema al que me quiero referir. El asunto es el proyecto cal. En ese plan estratégico se programó que también había que identificar oportunidades de negocio para las reservas de piedra caliza en el departamento de Treinta y Tres. Estamos hablando de un negocio que, desde el origen, es un negocio en competencia.

Ancap ha venido actualizándose permanentemente en el conocimiento de su territorio, identificando dónde están las reservas. El Código Minero establece plazos, entonces, cuando se reserva o se quiere hacer una prospección para, después, pasar a la exploración y producción, debe cumplir con ellos. Ancap, por suerte, tiene yacimientos de altísima calidad y de volúmenes considerables en tres departamentos, Treinta y Tres, Paysandú –que amerita, justamente, esta inversión en el tercer horno– y en el departamento de Lavalleja, en el que hemos iniciado un camino muy importante con la construcción del nuevo horno que sustituye al horno del 17 de agosto de 1956.

Hay un tema central que es que el Código Minero establece plazos para empezar con las tareas. En el planeamiento estratégico se determinaban cuáles eran las oportunidades de negocio que se podían tener. En el año 2008, se hizo un reconocimiento más preciso de lo que había en el departamento de Treinta y Tres. Concretamente había tres yacimientos, pero decidimos renunciar a uno de ellos, porque estaba en las adyacencias de la Quebrada de los Cuervos y entendimos que no era pertinente explotarlo, porque la naturaleza es un tema importante que tenemos que preservar. Se indagó y trabajó mucho en el yacimiento de Cerro Méndez, se comprobó la existencia de altísimas cantidades de piedra caliza de muy buena calidad y al identificarse que podían haber oportunidades de negocio, se viajó a Brasil –sobre todo el sur brasileño es un lugar donde hay déficit importante de piedra caliza de calidad– para investigar las posibilidades que había de realizar algún emprendimiento. Entonces, en el contacto que se tuvo con empresas y con Electrobras-CGTEE –que es la empresa eléctrica brasileña, ubicada en la zona de Candiota, donde tiene centrales termoeléctricas de carbón–, y teniendo en cuenta ellos y nosotros que las disposiciones medioambientales son cada vez más estrictas en el mundo, decidimos trabajar en conjunto en un negocio. Entonces, con nuestra piedra caliza se haría cal y sería el elemento fundamental para que esas centrales termoeléctricas pudieran seguir funcionando. La cal juega un papel clave como inhibidor para emisiones negativas.

Durante el año 2009 se trabajó mucho hasta que, finalmente, en el año 2010 se llegó a un acuerdo. Había que aprovechar esa oportunidad porque, reitero, teníamos esas reservas y había que comenzar a hacer algún mínimo movimiento, porque si se pierden, las gana otra empresa. Entonces, comenzamos a trabajar en esa dirección. Se firmó el contrato en el año 2010. Partíamos de cero desde varios puntos de vista. En primer lugar, porque la cal no estaba en el mandato de 1931 pero, sí, es una piedra caliza. Entonces, decidimos –como parte de otras innovaciones que Ancap y algunas de sus empresas han tenido– innovar y ver qué posibilidades teníamos con esta nueva producción. Así fue que se trabajó a través de Cementos del Plata. Una de las preguntas es justamente por qué se hizo esto a través de Cementos del Plata y no de Ancap. La explicación que tenemos es esa. Lo hicimos a través de una de las empresas del grupo que tenía que ver con la responsabilidad de la comercialización del cemento y en este caso, en esta innovación, iba a asumir un par de responsabilidades más: producir cal y comercializarla. Esa es la razón central por la cual entrábamos en esto. Partíamos de cero, desde el punto de vista de que era un negocio totalmente nuevo, pero no en términos reales porque teníamos la piedra caliza –o sea, la materia prima–, que adquiere valor después del proceso productivo.

Entonces, ese contrato había que cerrarlo rápido. Reitero, fue en el año 2010, ocasión en que se hizo a diez años, con renovación en el mismo lapso. Empezamos a trabajar con proveedores locales de cal, a efectos de atender mínimamente la demanda establecida en el contrato. A su vez, iniciamos la construcción de la fábrica chica, que iba a llevar poco tiempo y empezamos a hablar de la fábrica grande en el departamento de Treinta y Tres. Cabe aclarar que los productores que dieron su apoyo, colocando su escasa producción para que este proceso empezara a rodar, son de diferentes lugares.

Fue así que comenzamos a caminar con productores locales, colocando menos cantidad de lo que se necesitaba, pues no tienen fábricas grandes, además de que no alcanzan determinados niveles de calidad. Después, empezamos a construir la fábrica chica, no sin pasar por todas las peripecias ambientales –necesarias, pero tuvimos que pasarlas al fin–, que además trabaja con leña. A su vez, es un territorio de Treinta y Tres en el que es necesario que la fábrica esté al lado del yacimiento. Está ubicada a 5 kilómetros, pero es una zona inhóspita, donde estamos por llegar con la electricidad ahora. Para que los señores Senadores entiendan las dificultades, se trabajó mucho para que llegara la electricidad. Desde Villa Sara, Ruta 8, a la planta que queda en la Ruta 98, hay aproximadamente 26 kilómetros.

De modo que con la planta chica estamos produciendo cal para la CGTEE con generadores a gasoil, que es un gasto importante y que vamos a revertir para la planta grande y ojalá también para la planta chica, cuando tengamos la electricidad para poder desarrollar los emprendimientos.

Iniciamos los tres procesos casi en simultáneo. A medida que fue pasando el tiempo, nos encontramos, reitero, con las situaciones con la Dinama, que nos hicieron demorar un tanto. También nos demoramos más por razones ambientales que, repito, son muy importantes a tener en cuenta para la segunda planta, porque es un emprendimiento grande, muy importante. Concurrimos a audiencias, justamente, para salvar la posibilidad de hacerlo. Para ello, tenemos que tener la autorización ambiental previa y después la autorización ambiental operativa. En fin, son requisitos que exigen los organismos relacionados con el medioambiente, que son necesarios cumplir.

Todavía no hemos terminado de construir la fábrica grande. No puedo ser preciso –la demora se produce no solo por aspectos ambientales, sino también por los propios procesos constructivos–, pero la obra posiblemente esté terminada en octubre o noviembre de este año y es probable que a principios del año que viene esté operando a pleno la planta nueva.

Por esa razón, que tiene que ver con los volúmenes y calidades que requiere la empresa CGTEE, en todo este período y a finales de este año, estimamos que vamos a pagar algo así como US$ 7:000.000 de multas, debido a que no pudimos cumplir con esos requisitos.

SEÑOR CARDOSO.- ¿En la cantidad o en la calidad? ¿Dónde está el incumplimiento?

SEÑOR GÓMEZ.- En los dos aspectos.

Como decía, creemos que este proyecto es muy interesante. Es la utilización de un activo disponible en nuestro país como materia prima –que es la reserva de la piedra– en un negocio de larga duración –estimamos que tenemos negocio para rato–, con la elaboración de un producto de alto valor agregado como lo es la cal, que es diferente al cemento porque tiene otro valor. También en este tiempo nuestros técnicos han aprendido que existen otras maneras de utilizar la cal en otro tipo de emprendimientos, en los que se pueda llegar a tener un valor agregado mucho mayor. Pero no es en esto en lo que nos hemos basado para hacer los cálculos para determinar que hoy por hoy este negocio va a ser positivo, con un alto impacto en la zona por la creación de puestos de trabajo. Reitero, es una evaluación económica positiva y con un objetivo loable como lo es el tema medioambiental. La cal se utiliza para que los ciudadanos de uno u otro lado de la frontera –estamos hablando de unos 40 kilómetros de Cerro Largo– no padezcan la lluvia ácida. Las estimaciones actuales arrojan que tendrá una vida anual de US$ 12:000.000 o US$ 15:000.000. Esto permitirá recuperar las pérdidas, producto de los incumplimientos actuales, en diez o doce años.

Básicamente creemos que este es un proyecto muy interesante. En estas estimaciones no hablamos de las nuevas posibilidades que se generan con otros usos de la cal. Creemos que será muy importante como emprendimiento, como innovación, hecho a través de Cementos del Plata.

SEÑOR COYA.- Si la dinámica de la Comisión es ir directamente a los puntos, le pediría al señor Presidente que le ceda la palabra al señor Riet.

SEÑOR RIET.- El Presidente de Ancap me ha cedido la palabra en particular para contestar las inquietudes del señor Senador Delgado sobre el Capítulo 9, que refiere al convenio de Ancap con Petroecuador y con Trafigura.

Voy a hacer referencia a algo que todos hemos discutido. He leído con atención las versiones taquigráficas de la Comisión; me ha parecido muy sabio –y coincido– que los señores Senadores nos formulen las preguntas por escrito para que nosotros se las contestemos por escrito, que se estudien los materiales y que luego de ello sesione la Comisión para discutir más a fondo. Coincido totalmente con eso, pero esta reunión fue fijada y debo decir que dudamos un poco. Por esa razón es que faltan las concreciones de los números y, en lo personal, me faltan números –no así datos concretos, que en esto son muy importantes– y letras, que no son números, pero que son concretas y muy importantes.

La Comisión Investigadora investigará todos los negocios; ya tenemos más de sesenta preguntas. Entonces, nos pareció que el Directorio de Ancap le podía hacer un aporte a la Comisión al darle una idea marco sobre la barcaza, sobre la cal, etcétera. El aporte surgiría según para dónde soplara el viento. Quisimos presentar algo y debo señalar que su planificación nos llevó un tiempo porque el proyecto fue muy participativo. Ancap se dotó de las capacidades –que siempre son mejorables– para trabajar en base a una planificación estratégica. Eso fue lo que quisimos mostrar acá, aunque quizás faltaron algunos aspectos, con lo que esta presentación hubiera sido mucho más extensa porque cada uno de los proyectos se tiene –como bien pide el señor Senador Cardoso– sus indicadores VAN, TIR, etcétera, y hubo que ir adecuándolos por los cambios de los precios, porque en este país demoramos mucho en hacer las cosas y varían mucho las circunstancias.

Volviendo al punto: nuestra idea fue esa. En realidad, vamos a contestar por escrito todas las preguntas formuladas pero hoy estamos respondiendo en forma oral, por cómo se terminó dando la reunión donde presentamos el plan estratégico. Después seguiremos con las preguntas que planteó el señor Senador Delgado al hacer la denuncia. Intentaré responder con la mayor concreción.

SEÑOR BORDABERRY.- Quiero referirme justamente a lo que se está mencionando y a los efectos de complementar, pero también para que el Director de los servicios jurídicos también tome nota.

La ley establece que una vez que se da vista de lo planteado por el Senador denunciante, en este caso Ancap tiene 20 días para evacuar, más una prórroga de 10 días que, conociendo la profesión –porque he ejercido como abogado–, a veces resultan vitales. Repito: pueden pedir esa prórroga.

Además, la ley les confiere la posibilidad de producir prueba, es decir, de pedir a la Comisión que haga prueba. Lo comento en virtud de los derechos que tiene Ancap, que es bueno los conozcan. Es decir: Ancap tiene 20 días más otros 10 para evacuar, puede pedir a la Comisión –que analizará si es conducente o no– producir prueba, sin perjuicio de que individualmente los podamos citar. No me quiero sustituir en la tarea del doctor Bianchi, que estoy seguro de que la cumple muy bien, pero sí quiero hacer la advertencia de este lado. Repito que cuentan con 30 días, si quieren por escrito, y pueden también producir prueba en ese sentido, obviamente sin perjuicio de lo que digan hoy.

SEÑOR COYA.- Solicito se le otorgue el uso de la palabra al señor Senador Bianchi, Gerente de los servicios jurídicos de Ancap, en razón de que fue mencionado.

SEÑOR BIANCHI.- Con referencia al artículo 37 de la Ley Nº 16.698, una de las dudas que tenemos –la intervención del señor Senador Bordaberry me permite plantearla para tener claridad– es la siguiente. Según interpretamos –no necesariamente esto es correcto, pero estaremos al criterio que fije la Comisión–, cuando el artículo 37 dice que, en este caso Ancap –o quien sea–, será notificado en forma personal y tendrá un plazo común de veinte días corridos para producir sus descargos y articular sus defensas, se refiere a cuando se atribuya a la institución la existencia de una falta o de una irregularidad. Nosotros también interpretamos que la facultad de atribución corresponde a la Comisión –insisto, es nuestra interpretación– y que el plazo rige si, al final de su actuación, atribuye una irregularidad a Ancap o a quien sea.

Esa es nuestra interpretación; si la mirada de la Comisión es otra, tomaremos el plazo a partir del día en que la Comisión nos indique cuál es su criterio. Insisto: teníamos esa interpretación respecto de este artículo 37, lo cual no impide que vengamos –como ahora lo está haciendo el Directorio–, mandemos toda la documentación y respondamos todas las interrogantes.

SEÑOR BORDABERRY.- Sin perjuicio de que esta ley tiene solo dos comentarios -de los doctores Jaime Ruben Sapolinsky y José Korzeniak– y de que, lamentablemente, ninguno de los dos refieren a este punto –cosa que nos podría ayudar–, creo que la inteligencia de los artículos 37 y 38 debería interpretarse junto al 36 de la Ley Nº 16.698 y el artículo 66 de la Constitución de la República.

El artículo 36 dice qué es lo que hay que hacer una vez concluida la investigación. Cuando se concluye la investigación se la debe elevar al Cuerpo; no dar vista y empezar de nuevo un proceso. Si damos vista después de que concluimos que existe una presunta irregularidad, estaremos dilatándonos en el tiempo y Ancap pediría nuevas pruebas, etcétera.

Por otra parte, creo que aquí está en juego el legítimo derecho de defensa –consagrado en el artículo 66 de la Constitución de la República– para que toda aquella persona a la que se le imputa una presunta irregularidad, pueda decir cuál es su opinión y presentar la prueba correspondiente a los efectos de terminar con esa imputación.

El artículo 37 no dice lo que se le quiere hacer decir. Concretamente, establece: «a quienes se atribuya la Comisión de presuntas irregularidades» y no: «a quienes la Comisión les atribuya». Además, la Comisión no tiene facultad para atribuir sino para informar al plenario; en definitiva, vamos a llegar a una conclusión a tal efecto.

Por una razón de economía procesal, como ahora vamos a producir prueba y es importante que Ancap dé su opinión, no parece lógico tramitar todo y cuando lleguemos a una conclusión citarlos para darles una nueva oportunidad de hacer prueba. No parece ser esa la inteligencia del Legislador.

De todas formas, si en esta etapa Ancap ofreciera prueba, creo que deberíamos aceptarla y solicitar su diligenciamiento para llegar a una mejor decisión por parte de la Comisión; en caso contrario, no lo hará.

Adelanto que si al momento de la conclusión alguien entiende que hay irregularidades y plantea volver a iniciar el proceso, no estaré de acuerdo con ello porque habría que citarlos nuevamente y comenzar otra vez. Pienso que ese no fue el espíritu del Legislador.

SEÑOR MIERES.- Más allá de que creo que este punto deberá ser aclarado en una reunión específica de la Comisión Investigadora, quiero decir que hago una interpretación totalmente diferente a la del señor Senador Bordaberry.

Recuerdo que, según la experiencia en el caso de la Comisión Investigadora sobre la Corporación Nacional para el Desarrollo, cuando se produjeron los informes finales de sus miembros –en ese caso concreto, fueron varios–, en la medida en que algunos de ellos establecían presunciones de irregularidad, se dio vista a los que estaban implicados en ellas, quienes tuvieron un plazo para hacer sus descargos y, eventualmente, sugerir la implementación de elementos probatorios.

Lo que ha sido materia de las comisiones investigadoras es el comienzo del proceso de investigación, más en este caso en el que, además, se votó una resolución que no establece presunción alguna. Entonces, mal se podría obligar a Ancap, máxime cuando el artículo refiere a imputaciones personales y no institucionales. Por lo tanto, pienso que estas cosas tienen que ver con el final del proceso y no con esta etapa. De ahí mi coincidencia con la interpretación que ha hecho el señor Bianchi.

SEÑOR BIANCHI.- Desde ya quedamos a lo que la Comisión decida.

El señor Senador Mieres dijo que este tema lo discutirán después; entonces, nos gustaría –por eso lo planteo– que una vez resuelta esta cuestión, nos avisen y nos cuenten el plazo de que disponemos a partir de ese momento. Reitero que quedamos a la interpretación que hago la Comisión, que es la que cumpliremos.

SEÑOR PRESIDENTE.- Sería un tema para incluir en el orden del día de la Comisión Investigadora para resolverlo y oportunamente se le comunicará a Ancap.

SEÑOR RIET.- Si bien tengo fama de extenderme demasiado en mis exposiciones, hice una rápido subrayado de los puntos sobre los que nos pregunta el señor Senador Álvaro Delgado a los que me voy a referir a continuación. Lo demás quedará.

Antes que nada, quiero hacer una aclaración sobre algo a lo que creo que el Senador Delgado no hizo referencia, aunque debo aclarar que hice una lectura rápida de sus expresiones. Se trata de algo que he visto reiteradamente en la prensa y en el discurso de representantes de todo el espectro político. Es una afirmación que ha llevado a una confusión muy importante sobre este tema. Se ha dicho que la ley ecuatoriana le prohíbe a Petroecuador hacer convenios o llamados a licitación en los que participen *traders* –son intermediarios, no empresas–, y que solo tiene permitido negociar con empresas estatales. Eso se ha planteado casi como una premisa que se ha reiterado desde todos los ámbitos. Debo decir que he tratado de buscar información que dijera algo similar, pero no he encontrado nada de eso; por el contrario, tengo aquí en mi poder un convenio reciente de Petroecuador, por cinco años y por miles de millones de dólares, con un *trader.* Además, se aclara en esta información que tengo aquí –en realidad no tengo el contrato, sino una noticia de prensa– que Petroecuador seguirá haciendo *tenders*, que son licitaciones en las que se presentan tanto empresas petroleras como *traders,* tal como sucede en los *tenders* que hacemos en Uruguay cuando compramos crudo o derivados, en los que se presenta Petrobras, Repsol, o cualquier empresa, y además Glencore, Trafigura, Vitol, Arcadia y Mercuria, que son *traders,* es decir, no son empresas petroleras. Parece que con Petroecuador sucede lo mismo. Esto ha sido una confusión que ha llevado –no solamente por esto, sino por la falta de lectura de los contratos– a decir que Ancap estaba cometiendo una grave irregularidad, lo que habría provocado una grave erosión, como dice el Senador, en la imagen del ente. Nosotros tenemos una visión distinta sobre esto.

En su exposición, el Senador Álvaro Delgado primero se refiere a algunas cosas que dijo el Presidente de Ecuador, Rafael Correa, cuando vino a Uruguay el 2 de marzo de 2010. Luego dice, textualmente: «Posteriormente, y a espaldas del Gobierno de Ecuador, Ancap realizó la intermediación de petróleo absolutamente en contra de las declaraciones de Correa». Esto es así; tiene razón el Senador Delgado. Ahora bien, las declaraciones del Presidente Correa no constituyen, que yo sepa, la ley vigente en Ecuador. Además, Ancap, que es una empresa petrolera, se relaciona con empresas petroleras, por lo que tenemos un contrato con Petroecuador, en donde se dicen cosas bastante diferentes a las que expresó el Presidente Correa. El Senador continúa diciendo: «El citado convenio expresaba que la empresa petrolera andina proveyera de hidrocarburos a Ancap a cambio de que esta última lo refinara y lo devolviera a Ecuador en combustibles y derivados». Más adelante, expresa: «Así, pues, el contrato entre Ancap y Trafigura implicaba que la firma holandesa hiciera la intermediación entre las dos empresas estatales, la uruguaya y la ecuatoriana». En realidad, en los contratos sucede justamente lo contrario. No es que la holandesa hiciera de intermediaria, sino que la que cumplió esa función y por la cual cobró una Comisión, fue Ancap. En la jerga petrolera, pero también en otros *commodities*, eso se llama *trading.*

Concretamente, el contrato de la estatal Ancap con la estatal Petroecuador dice que el crudo se refinará donde Ancap lo fije. Lo que sí establece o lo que tenemos prohibido taxativamente, no es refinar en La Teja sino en Chile y Perú, por algún problema histórico o comercial de Ecuador con Chile y Perú. Eso es lo que dice el contrato.

Con respecto al desconocimiento del Presidente Correa –parece que se lo traslada a Petroecuador o que la culpa fue de Ancap–, hubo reuniones tripartitas con testigos públicos –muchos, de todo el sector privado de los servicios de barcos en el puerto de Montevideo– que se llevó a cabo los días 15 y 16 de abril de 2010. El contrato había empezado a ejecutarse a fines de enero y en abril se hizo una reunión de conciliación de los crudos que se habían entregado y de los derivados por el

mismo valor –porque acá no había erogación, sino que era solo intercambio de crudos y derivados– y también se realizó una planificación para los próximos meses. Como decía, en esa reunión participaron las tres empresas: Petroecuador, Trafigura y Ancap. En esos dos días se analizaron los primeros tres meses de funcionamiento del acuerdo; iba bárbaro. Se dijo que hubo una reunión secreta, en la que me incluían a mí, a Sendic o a no sé quién, con el Presidente de Trafigura, pero lo que hubo para terminar fue un asado en el Círculo de Tenis. La reunión de dos días fue en una cabaña del Círculo de Tenis y también allí se hizo un asado al que concurrimos entre cuarenta y sesenta personas. No quiero nombrar a empresas ni a personas porque no me gusta –y no es por nada malo–, pero estaban todos los actores que los señores Senadores conocen, que prestan servicio, alquilan barcos, etcétera. Además, en esa comida hubo gente de las tres empresas que mencioné y Directores de Ancap, tanto oficialistas como de la oposición.

Con respecto a si sabíamos de esta operación, vale decir que hay un documento que en castellano se llama «conocimiento de embarco» –y Ancap tiene estos documentos para presentarles– y que en inglés se denomina *bill of lading.* En esos conocimientos de embarque está escrito el puerto del cual sale el barco y el puerto al que llega. Puedo citar de memoria que el crudo sale de un puerto de Ecuador y va al puerto de Houston o a cualquier puerto de la costa oeste de los Estados Unidos. Por el contrario, cuando venía el gasoil o la gasolina, decía: viene del puerto de Houston o del que fuera; en general, el intercambio era con refinerías de Estados Unidos donde compraba Trafigura.

Entonces, decir que hubo engaño o ignorancia, en absoluto; de Petroecuador, en absoluto. Ahora –como hay versión taquigráfica y, además, porque no puedo expresar otra cosa–, no puedo decir si el Presidente Correa estaba bien o mal informado, o cuál fue el problema. De paso, quiero señalar que la aseveración del señor Senador Álvaro Delgado sobre cómo ha erosionado todo esto la imagen de Ancap al punto de que el Presidente Correa, de Ecuador, canceló el contrato, es falsa, es equivocada; no quiero decir que haya mentido. Quien canceló el contrato a propuesta del entonces Presidente, señor Sendic, y con la unanimidad de todos los miembros del Directorio –van a tener los Senadores los papeles cuando les lleguen las actas de todo esto–, fue Ancap.

El Senador Álvaro Delgado cita entre comillas una frase del Presidente Correa: «De hecho, con Ancap ya no vamos a renovar ese contrato porque la idea era darle nuestro petróleo para que lo refine». Esto también hace a la erosión de la imagen de Ancap. Esto terminó a principios de 2012 –creo que en enero de ese año tomamos la decisión–; mientras se hizo el finiquito y las conciliaciones creo que terminó en marzo de 2012. Pues bien, a mediados de ese año, de 2013, de 2014 y el 15 de junio de 2015 recibimos una invitación de Petroecuador para que Ancap se presentara a hacer negocios nuevamente con ella. Entonces, por lo menos la imagen con la empresa petrolera, que es Petroecuador, está absolutamente sana. No niego que puedan haber erosionado la imagen de Ancap las afirmaciones del Presidente de Ecuador, señor Correa, y de todos aquellos que se hicieron eco de las mismas sin haber constatado exactamente cómo eran las cosas.

Me llama la atención que el señor Senador Álvaro Delgado –por quien siento un gran aprecio y, además, un gran respeto por su tarea parlamentaria, porque en estos diez años nos hemos visto muchísimas veces en la Comisión de Industria, Energía y Minería de la Cámara de Representantes– haya hecho afirmaciones con respecto a lo que Ancap podía hacer o no con el convenio, cuando en su presencia –creo que fue en una Comisión general a la que concurrí con el entonces Ministro Kreimerman– hicimos entrega de los contratos de Trafigura y de Petroecuador, que están en manos del Parlamento desde hace por lo menos diez meses. Entonces, no entiendo esta denuncia que se hace el 21 de junio –hace unos meses– ni lo que hace pocos días publicó un matutino sobre que el Senador Larrañaga –él no tiene la culpa– había encontrado los contratos porque, insisto, está en un acta del Parlamento que el entonces Ministro Kreimerman hizo entrega de los contratos. Eso no quiere decir que no los vayamos a enviar nuevamente porque, obviamente, ante el pedido del Parlamento, se levanta la confidencialidad que llevan todos estos contratos. Como es obvio, el Poder Ejecutivo uruguayo conocía toda esta actividad, tanto es así que el Ministro Kreimerman concurrió con nosotros a explicarla en el Parlamento. Una de las preguntas que recuerdo se formularon en esa oportunidad fue la del diputado Abdala quien, expresando su respeto y consideración hacia mi persona, valoró la explicación –no recuerdo exactamente su expresión– como insuficiente.

¿Qué fue lo buscábamos detrás de esto? Lo que habíamos buscado está relacionado con el aburrido PowerPoint que mostramos sobre el plan estratégico. Los escenarios han ido cambiando;

hace 20 años Paraguay se abastecía totalmente de Argentina porque a este país le sobraba la energía. Hoy en día –y desde hace ya varios años– que los *traders* están navegando cada vez más –y también las empresas petroleras– por el Atlántico sur y por el Río de la Plata. A su vez, Ancap ha recibido ofertas –y tenemos algunos memorandos de confidencialidad para estudiar esas ofertas con algunas empresas petroleras y también con algún *trader,* aunque no con todos–, en virtud de las cuales nos hacían ofrecimientos de establecer en el país, con inversiones extranjeras, tanques donde tener *stocks* tanto de petróleo crudo como de combustibles, para hacer de Uruguay un *hub.* Esa palabra estuvo de moda en otros casos y, en lugar de ser un *hub* turístico o de aviones, era un *hub* petrolero. Llegamos a estudiar, con algunos de ellos, el caso de Nueva Palmira para abastecer todo el movimiento que hay en el río Paraná. En realidad, tuvimos una respuesta negativa y no iniciamos ninguna negociación ni firmamos ningún memorando con aquellas propuestas que nos plantearon agrandar José Ignacio de forma importante, bajo su inversión y en términos muy ventajosos para Ancap. Planteaban llenar de tanques José Ignacio –nuestro parque–; lo iban a hacer más grande y nos dijeron: «Ustedes, aparte de lo que les paguemos, ya que vamos a hacer la inversión nosotros, les vamos a pagar un alquiler por estar ahí. Además, van a tener el petróleo a disposición y no tendrán que pedirlo antes. Cuando quieran, ustedes sacan el petróleo de ahí y nos pagan. Arreglaremos la forma de pago», etcétera. Pero se podrán imaginar que José Ignacio y Punta del Este son las perlas turísticas y aquel no era un lugar para establecer esto porque cada operación de petróleo tiene sus riesgos. Distinto sería si dispusiéramos de un puerto de aguas profundas, por lo que pienso que no hay por qué renunciar a esta aspiración. Hay que tener en cuenta la necesidad que relevantes jugadores del mercado internacional, tanto empresas como *traders,* nos han planteado respecto de un puerto importante de abastecimiento en el Atlántico Sur. En tal sentido, una vez que se lanzó, a fines del gobierno pasado, el proyecto del puerto de aguas profundas, hemos recibido ya al menos dos propuestas que luego no avanzaron, no han cuajado. No obstante, en algún momento se pensó que una de las anclas del proyecto de aguas profundas podría ser la de que hubiera allí un importante «estocamiento» de petróleo porque, obviamente, los riesgos de bajar o subir petróleo o combustible en un muelle en aguas protegidas y a través de una cañería no son los mismos que cuando se hace en el medio del mar, con la boya petrolera que se conecta bajo agua con buzos, etcétera, lo que tiene mucho menos riesgos.

Creo que con esto he contestado las preguntas que hacía el señor Senador Álvaro Delgado.

Por otro lado, hablé de la afirmación que había hecho el diputado Abdala sobre mi respuesta acerca de por qué habíamos hecho esto. Recibimos un mar de ofertas de negocios para hacer comercialización de combustibles en el Río de la Plata o en el Atlántico Sur. Y aprovecho a decir otra cosa que es un argumento muy importante. Cualquier persona que tuviera el más mínimo conocimiento de la industria petrolera en América Latina sabía que la refinería de La Teja apenas tiene capacidad para abastecer al Uruguay. Era imposible que el contrato consistiera en que Ecuador nos mandara el crudo para que lo refináramos y lo enviáramos luego, porque nuestra refinería no tiene esa capacidad.

Ante la pregunta de por qué hicimos este negocio, cabe decir que teníamos dos personas dedicadas a las exportaciones de lo que nos sobraba en la refinería. Algunos Directorios anteriores habían tenido la misma idea que nosotros, y con la misma fundamentación que voy a dar en este momento, hicieron experiencias similares. La fundamentación consiste en crear la capacidad, el *know how,* en Ancap, a través de un grupo de personas que sepa manejarse en el terreno del *trading*. Eso se decidió en el año 2000 bajo un gobierno, un Directorio y un Presidente de Ancap, y en el año 2001, con otro gobierno, otro Directorio y otro Presidente se hicieron operaciones de *trading* con el mismo fundamento –que le pareció tan pobre al diputado–, es decir, el de crear ese grupo de gente que supiera manejarse en este negocio en el que nosotros no teníamos capacidad. Lo que ocurrió fue que en los negocios que se hicieron en los años 2000 y 2001, por unanimidad de los Directores presentes –reitero, fue el Directorio del economista Ache y el Directorio del señor Jorge Sanguinetti–, incluido el actual diputado Pablo Abdala, se aprobaron esas operaciones de *trading.*

Sobre este tema, en alguna afirmación que transcribe el Senador Álvaro Delgado se plantea si valía la pena, por los aproximadamente US$ 6:000.000 que ganó Ancap, arriesgar a erosionar la imagen internacional que la empresa tiene. Les aseguro que es muy buena; como la del Uruguay. Gracias a la buena imagen que tiene el Uruguay, también Ancap la tiene, y en algo quizás hayamos colaborado. Lo de minimizar estos US$ 6:000.000 –realmente no lo hicimos– no viene al caso, porque en aquel momento fue mucho menor la operación: se ganaron US$ 140.000 en lugar de los

US$ 6:000.000. Está más allá de mí saber si se erosionó o no la imagen de Ancap; lo que sí sé es que el último contrato del año 2001 no se culminó porque falló el *trader* que usaron en aquel momento. En realidad, la idea del negocio en aquel entonces provino del *trader* –eso figura en los expedientes que ustedes van a recibir de Ancap–, y en este caso falló en uno de los contratos. Luego –no digo que haya fracasado por eso–, cuando Ancap se vuelve a presentar por cuarta vez para un negocio de *trading* en Petroecuador, no le dan el contrato.

SEÑOR BORDABERRY.- Cuando surgió el tema, me informé y voy por el camino que viene señalando. La única cosa que me llama la atención son las afirmaciones muy duras del Senador Delgado cuando dice que el *trader* seleccionado, Trafigura, es una empresa que se ha visto envuelta en episodios de corrupción en varios países, como Jamaica, Venezuela, México y Ecuador, y hasta la habían calificado como empresa mafiosa. Sé que Trafigura está instalada en Zonamérica y cuenta con alrededor de 200 empleados. Averigüé, además, que se está construyendo un edificio. En realidad, el nombre de la empresa me hacía pensar en una sociedad anónima que estaba haciendo algún negociado –porque su nombre, Trafigura, tiene alguna connotación–, pero es una empresa que opera acá y que, reitero, tiene 200 empleados y, además, su abogado es alguien a quien encontramos a cada rato en los negocios con el Estado, como por ejemplo en el último, el de GNLS, Gas Sayago. Que se recurra a un *trader*, no me asusta nada, casi siempre se hacen mejores negocios, pero lo que sí me asusta es que se trate de un *trader* que se ha visto envuelto en episodios de corrupción y que ha sido calificado como mafioso. Quisiera que profundizara sobre el tema y si le consta esto que se ha dicho.

SEÑOR RIET.- No me costa, pero lo que sí puedo decir es que a raíz de todo eso, en su momento, busqué en Internet y encontré una cantidad de acusaciones contra un conjunto de empresas, lo cual me llevó a cometer un error en oportunidad de realizar una declaración ante la prensa, en el Directorio de Ancap, de la que me arrepiento. En ese momento, generalicé: dije que todas las empresas eran de esa categoría. Y hoy me arrepiento, porque no me gusta ensuciar a las empresas ni a la gente; por eso dejo el beneficio de la duda con respecto a las empresas que trabajan en este negocio. Supongo que el señor Senador Bordaberry, por su experiencia –yo no he participado del mundo de los negocios: fui operador de refinería, luego sindicalista y por último Director de Ancap–, conocerá mucho más, y sabrá que hacer negocios en algunos países –que tampoco quiero mencionar– de distintos continentes, es sumamente difícil. La verdad es que lo que nosotros medimos es cómo nos cumplen las empresas, y en el caso nuestro –iba a llegar a esto justo cuando el señor Senador me pidió la interrupción– no condeno, pero reacciono por lo de las suspicacias. Que venga una *trader,* haga la propuesta a Ancap y esta la acepte, no me parece mal. En este caso fue al revés. Petroecuador –lo van a ver en la información que van a recibir–, empresa de un país petrolero que no tiene refinación y estaba desesperado por obtenerla, vino a hacernos el planteamiento. Nosotros veníamos de grandes compras –estamos hablando de 500.000 metros cúbicos; no sé si se hace una idea de lo que significa esa cifra– a Trasfigura, que era el que nos estaba abasteciendo en ese momento, porque estábamos viviendo una gran sequía. Tal vez los señores Senadores oriundos del interior de nuestro país ubican mejor la fecha, pero creo que desde mediados del 2007 a fines del 2008 hubo una gran sequía. Cuando esto sucede, UTE pone a funcionar todas las unidades térmicas, por lo que debemos importar todo el gasoil para ese ente. La refinería de Ancap no da para abastecer a UTE, y mucho menos cuando tiene todo a gasoil. Teníamos un compromiso de embarques con multas de aproximadamente US$ 8 por barril, y surgió un negocio con Petroecuador. Muchas veces se puede desviar un embarque y venderlo a precio igual o similar; a veces se puede ganar y otras perder un poco. Como decía, tuvimos reuniones en Ecuador y Uruguay en los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2008. En ese momento comenzó a llover en nuestro país y, como teníamos gasoil de sobra, surgió este negocio.

Esta sería la respuesta a la pregunta formulada por el señor Senador Delgado o por el ex-Director Camy acerca de por qué se hizo este negocio con Trafigura y no con otra empresa.

Por último, entre las preguntas planteadas por el señor Senador Delgado, transmitiendo una preocupación del ex-Director Camy, figura una acerca de cuál es el fundamento jurídico de estas contrataciones. En su momento pedimos la opinión de los servicios jurídicos de Ancap sobre esto, más allá de que se hubiera hecho en el 2000 y en el 2001 por tres o cuatro veces. Se cita, entonces –también lo van a recibir por escrito–, con respecto a compras, el artículo 33, literal C) numeral 16 del Tocaf –que en aquel momento, 2000-2001, era otro número–, que dice que se podrá contratar directamente «la adquisición en el exterior de petróleo crudo y sus derivados, aceites básicos, aditivos para lubricantes y sus respectivos fletes». En cuanto a ventas, la Ley Nº 8.764, artículo 1, habla –como

ejercicio del cometido conferido– de vender petróleo y sus derivados. No dice dónde ni que tienen que ser refinados en La Teja. Históricamente se entendió –dos Directorios anteriores de Ancap y el nuestro– que era una actividad que no era ilegítima ni ilegal en ninguna parte del mundo.

SEÑOR COYA.- Para continuar en la misma línea, solicito al doctor Bianchi hacer referencia a tres de los Capítulos que figuran en los agregados del señor Senador Delgado. En algún punto vamos a pedir reserva, pero llegado el momento el señor Bianchi lo manifestará.

SEÑOR BIANCHI.- Voy a hacer referencia a un subcapítulo y a dos capítulos. En primer lugar, al capítulo IV, numeral 2, que refiere a la contratación de la agencia de publicidad. Sin perjuicio de que sobre este tema se le va a remitir a la Comisión todas las actuaciones y antecedentes administrativos –que son bastante extensos–, voy a tratar de hacer un resumen y de ser ilustrativo de lo que luego los señores Senadores analizarán.

La licitación es del año 2010 y está registrada en el expediente 241357. Obviamente es una licitación pública; está el pliego de condiciones particulares con los pliegos generales. El pliego de condiciones particulares que se aprobó en aquel momento, en su artículo 12 estableció los factores de adjudicación y la forma en que se evaluarían las ofertas, fijando la actividad en dos etapas, la primera de ellas dividida en dos subetapas. La primera etapa era de evaluación técnica y estaba dividida, como decía, en dos subetapas: en la primera se analizaba la creatividad del plan presentado por el oferente, el equipo mínimo de trabajo propuesto para la coordinación y los antecedentes de la agencia. El puntaje máximo que se otorgaba era de 50 puntos y el mínimo de 30 puntos. La empresa que no alcanzara los 30 puntos en ese primer análisis quedaba eliminada. La segunda subetapa de esta primera etapa se denominó «Presentación y ampliación *Brief*» y tenía un puntaje máximo de 10 puntos. Las empresas que alcanzaran los 30 puntos en la primera subetapa debían hacer una presentación ante la Comisión Asesoresa de Adjudicaciones, que en esa oportunidad evaluaba el desempeño del equipo y la justificación y ampliación de la propuesta creativa que presentaba en la primera documentación.

Luego venía la segunda etapa, que consistía en la evaluación económica, para la que se asignó un máximo de 40 puntos. Lo que tenían que cotizar eran, básicamente, dos ítems o dos factores: un honorario mensual y un porcentaje de Comisión correspondiente a las producciones, contrataciones, etcétera, que la firma realizara. El puntaje máximo en la evaluación económica, que era de 40 puntos, se dividía en 20 y 20, o sea, al que presentara el honorario mensual más barato se le otorgaba el máximo de 20 puntos y a la que presentara el porcentaje de Comisión más bajo se le otorgaban 20 puntos. Luego se hacía el correlato proporcional con respecto a las otras ofertas.

Por resolución de Directorio 1235/11/2010, de 25 de noviembre de 2010, complementada por resolución de Directorio 136/2/2011, de fecha 11 de febrero de 2011, se nombró lo que se dio en llamar el equipo de trabajo, que era el equivalente a la Comisión Asesoresa de Adjudicaciones. El 16 de febrero de 2011 se recibieron diez ofertas: Avisa S.A., Ministar S.A., Impulso I S.R.L., Monigote S.A., Corporación Publicitaria S.A., Grey Casares Vernazza y Asociados S.A., D'Informatique S.A., Punto-Escenario Consorcio en Formación, Faditel S.A., y Chilón S.A. La Comisión Asesoresa de Adjudicaciones realizó el estudio correspondiente a la primera etapa. Por resolución urgente de Presidencia de 4 de marzo de 2011, ratificada por resolución de Directorio 288/3/2011, de 17 de marzo de 2011, se delegó en esa Comisión Asesoresa el dictado de la resolución por el cual se finaliza la primera etapa del procedimiento licitatorio y se precalifican las ofertas. Quiero aclarar que esto está profusamente informado en el expediente; esto es tan solo un resumen.

Del estudio se asignaron los siguientes puntajes: Avisa S.A. 26,16 puntos; Ministar S.A. 39,49 puntos; Impulso I S.R.L. 20,9 puntos; Monigote S.A. 36,8 puntos; Corporación Publicitaria S.A. 27,92 puntos; Grey Casares Vernazza y Asociados S.A. 22,75 puntos; D'Informatique S.A. 35,65 puntos; Punto-Escenario Consorcio en Formación 25,23 puntos; Faditel S.A. 37,1 puntos, y Chilón S.A. 30,85 puntos. En consecuencia, de las diez empresas, pasaron cinco: Ministar S.A., Monigote S.A., D'Informatique S.A., Faditel S.A. y Chilón S.A.

En la segunda subetapa de esta primera etapa se efectuaron las presentaciones correspondientes, se realizó el *brief* y los puntajes asignados a estas cinco empresas que pasaron

fueron: Ministar S.A. 7,5 puntos; Monigote S.A. 5 puntos; D'Informatique S.A. 2,5 puntos; Faditel S.A. 7,5 puntos, y Chilón S.A. 5,5 puntos.

El 23 de marzo de 2011 culminó esta etapa y se pasó a la segunda etapa, en la cual se abrieron los sobres económicos de las ofertas. Las cotizaciones fueron las siguientes: Monigote cotizó un honorario mensual de $ 130.000 más IVA y un porcentaje de Comisión del 3 %; D'Informatique cotizó un honorario mensual de $ 130.000 más IVA y una Comisión del 3 %; Chilón cotizó un honorario mensual de $ 130.000 más IVA y una Comisión del 3 %. No me estoy equivocando en las cifras; las tres empresas cotizaron igual. Por su parte, Faditel cotizó un honorario mensual de $ 135.505 más IVA y un porcentaje del 3 % y Ministar cotizó un honorario mensual de $ 95.000 más IVA y un porcentaje de Comisión de contrataciones y medios del 1,5 %.

Se asignaron los puntajes a esas empresas, de acuerdo a lo que expliqué, y del cuadro complexivo de todos los puntajes surgió que Ministar S. A. obtuvo 87,76 %, Monigote 69,17 %, D'Informatique 65,9 %, Faditel 72,12 % y Chilón 63,4 %.

Hay que aclarar que, como lo exige la normativa vigente, estos montos fueron corregidos en función de las normas sobre preferencia a pequeñas y medianas empresas, y a la integración nacional en los productos, por lo que los valores en el cuadro comparativo no necesariamente fueron iguales, como sí son iguales los montos económicos de las propuestas.

En función de eso se preadjudicó a la firma Ministar S. A. –la agencia conocida como La Diez– y, en virtud de lo dispuesto, en aquel momento, por el artículo 58 del Tocaf –hoy las normas han cambiado–, se pusieron de manifiesto las actuaciones.

Menos la adjudicataria, los nueve ofertantes restantes presentaron observaciones. De manera resumida –porque todo está profusamente informado en el expediente–, los agravios consignados en los escritos son idénticos –los nueve escritos son iguales– y cuestionan el porcentaje asignado a la agencia La Diez con relación a determinados factores, como los antecedentes de la firma, así como de parte del equipo integrante, expresando que la representante de Audap designada como veedora del procedimiento licitatorio no fue convocada para participar del análisis técnico de las ofertas.

En el procedimiento estaba prevista –ahora diré que fue lo que sucedió realmente con la veedora– la participación de la Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad, que nombró una veedora que concurrió a todas las reuniones de la Comisión Asesores de Adjudicaciones y, además, tuvo acceso a toda la documentación.

Al respecto y en oportunidad de resolver sobre estas nueve peticiones, los informes existentes resumidamente dicen que, en primer lugar, a las presentaciones realizadas por estas empresas solo les asiste razón en cuanto a que la Comisión Asesores de Adjudicaciones no advirtió que en la oferta de La Diez se consignaba sobre el antecedente referido al BPS y a la Intendencia Municipal de Montevideo, que eran de 2006 a 2009 y de 2005 a 2006, cuando la firma se había constituido posteriormente.

En función de ese error la Comisión Asesores de Adjudicaciones corrigió los puntajes, pero ello no varió el orden de preadjudicación.

Se agregó en los informes que la representante de Audap, la señora Silvia Saavedra, tuvo a su disposición, así como a su alcance, todas las ofertas presentadas en el procedimiento licitatorio. Desde el inicio estuvo invitada a participar en todas las instancias y asimismo presentó una nota a Ancap –el 23 de marzo de 2011– en el momento en que se finalizó el análisis técnico de las ofertas, en la misma fecha y en horario posterior a que se procedió a la apertura del sobre conteniendo las ofertas económicas, donde expresa: «no teniendo ninguna observación que formular hasta ese momento en relación al desarrollo del trabajo realizado por la Comisión Asesores de Adjudicaciones, en calidad de observadora de los procesos administrativos correspondientes». O sea: la representante de Audap, veedora en la Comisión, no hacía objeciones sobre la forma en que se trabajó.

Por resolución 483, de 3 de mayo de 2011, no se hizo lugar a ninguna de las notas presentadas por las agencias que perdieron y se adjudicó a la firma Ministar S.A. por un monto de $ 86:400.000 más IVA por el término de doce meses con opción, por parte de Ancap, de hasta tres prórrogas de doce meses cada una, de acuerdo al siguiente detalle: hasta $ 1:140.000 más IVA por concepto de honorarios por servicios prestados –de acuerdo con lo solicitado en el numeral 2) del pliego–; hasta $ 1:260.000 más IVA por concepto de Comisión por la contratación de espacios en medios de comunicación, así como por la producción de instrumentos, impresiones, filmaciones, las acciones de logística de comunicación para el caso de que Ancap solicite ese servicio; y hasta $ 84:000.000 más IVA por concepto de contratación de espacios en medios de comunicación, así como la producción de instrumentos, filmaciones, las acciones de logística de comunicación para el caso de que Ancap solicite ese servicio.

Tal como lo ordena la Constitución, se remitieron las actuaciones al Tribunal de Cuentas para que cumpla con el mandato constitucional que por su parte tiene. Fue así que, por resolución de 22 de junio de 2011, observa el gasto en función de cuatro argumentos que a continuación resumiré. Lo mismo haré con respecto a las consideraciones que Ancap tiene sobre estos cuatro argumentos. En este sentido, existe un informe de catorce hojas del área que dirigía en aquel momento, en el que se incluye fundamentación doctrinaria y jurisprudencial muy amplia sobre por qué entendemos que el Tribunal de Cuentas está equivocado en las observaciones que formula.

La primera observación que hace el Tribunal de Cuentas es que el pliego de condiciones particulares, al establecer que la empresa adjudicataria no podrá tener como clientes ni realizar trabajos *freelance* a empresas que produzcan o comercialicen productos que compitan en el territorio nacional con los del Grupo Ancap por el período de ejecución de la contratación, contraría las normas de defensa de la competencia.

La segunda observación del Tribunal de Cuentas expresa que al no incluir los puntajes de ponderación de los subítems «Antecedentes» del equipo de trabajo, se contravino lo preceptuado por los artículos 45 y 131, literal f), del Tocaf.

La tercera observación del Tribunal dice que se otorgó puntajes en premios a la coordinadora contable de la adjudicataria, la señora Rosana Navone, cuando no se relacionan con el cargo propuesto.

Por último, la cuarta observación expresa que se debió rechazar la oferta preadjudicataria, en tanto incluyó como antecedentes propios en el rubro «Cuentas a cargo anteriormente» actuaciones pertenecientes a otra firma.

En el Servicio Jurídico de Ancap analizamos estos cuatro elementos y concluimos –informe que después fue recogido por el Directorio de Ancap–, entre otras cosas, lo siguiente. En primer lugar, con respecto a la cláusula que alude el Tribunal que vulnera la norma de la competencia, en realidad es una cláusula que crea exclusividad, que tiene por finalidad prevenir los conflictos de intereses que pudieran surgir en caso de que la agencia co–contratante de Ancap trabajara para firmas que compitieran con el ente, ya sea en los campos en los que esta actúa directamente por sí o indirectamente asociado a otras empresas. No es un factor generador de consultas anticompetitivas y no vulneró la concurrencia de los oferentes ni, por consiguiente, restringió la competencia en la licitación. Quiero recordar que a esta licitación se presentaron diez ofertas. O sea que competencia hubo.

En segundo término, concluimos que el artículo 45 del Tocaf –aclaro que me refiero al artículo 45 que tenía el Tocaf en la fecha de esta licitación porque actualmente establece otra cosa– dispone el contenido que obligatoriamente se debe dar a los pliegos, sin que esta norma específica ni ninguna otra en el ordenamiento jurídico vigente –insisto: en aquella época, porque ahora sí– disponga el deber de determinar un puntaje sobre los factores de adjudicación que se establezcan, sino simplemente la descripción de los factores. Hago hincapié en que me estoy refiriendo a una norma vigente en aquel momento, porque hoy el Tocaf exige que se pongan los factores y los puntajes de adjudicación.

En tercer lugar, el criterio con que se evaluaron los premios obtenidos, aplicado a todas las ofertas –o sea que no hubo alteración de la igualdad de los oferentes–, fue que si la persona integraba el equipo de trabajo que ganó el premio considerado, se le asignaban los puntos correspondientes.

En cuarto término, la reasignación de puntajes que se hizo en el marco de la etapa de manifiesto y de las peticiones presentadas por los oferentes, confirmó que aun atendiendo a los puntos que fueron cuestionados, la oferta de Ministar S.A. continuaba siendo la más conveniente.

Por último, en el pliego de condiciones particulares, los antecedentes no fueron solicitados con carácter de requisito esencial o sustancial –lo cual implica que la oferta que no los cumpla estrictamente debe ser rechazada y no puede ser considerada–, sino que fueron pedidos como factor evaluatorio a los efectos de la adjudicación, por lo que solo implica la pertinente asignación de puntaje. Es decir que la existencia por parte de la empresa adjudicataria o la declaración de antecedentes que no podían ser computados no eran, de acuerdo con las normas del pliego, causal para rechazo o eliminación de la oferta. En función de ello, por resolución de Directorio 880/7, de 2011, se insistió en el gasto y se procedió a la contratación de la empresa. Se concluye que el procedimiento licitatorio fue ajustado a derecho y surge que en todas las actuaciones se atendió a las normas y principios aplicables, incluido el de igualdad de los oferentes, recayendo la adjudicación en la oferta más conveniente que, además, es económicamente la más barata. Se expresa que se cumplió con todas las formalidades requeridas en el llamado. La observación del gasto dispuesta por el Tribunal de Cuentas resultó, conforme fuera analizada, equivocada, lo que ameritó la insistencia en el gasto. Con esto hice referencia al capítulo IV.2, que tiene relación con la contratación de una agencia de publicidad.

SEÑOR CARDOSO.- Quisiera hacer una pregunta al Director o al Presidente de Ancap, a efectos ilustrativos. Cuando se llama a licitación para que una agencia se haga cargo de la publicidad de Ancap, ¿se sabe cuánto va a gastar Ancap? ¿O la empresa que gana la licitación es la que sugiere cuánto se va a gastar, de acuerdo con un plan de publicidad que establece la propia agencia que diseña los programas? Es decir, lo que pregunto es si la empresa que gana la licitación conoce cuánto dinero implica, si eso está establecido previamente. ¿Ancap tiene un monto establecido previamente para gastar en publicidad y, por lo tanto, la agencia sabe sobre lo que va a trabajar? ¿O la propia agencia hace una hoja de ruta y sugiere a Ancap gastar determinada cifra?

SEÑOR BIANCHI.- Ancap tiene previsto, en su presupuesto, un rubro correspondiente a publicidad, lo cual actúa como tope del gasto. Incluso en el procedimiento de la licitación en este caso –lo pueden apreciar en el expediente– hay un ajuste de imputación presupuestal, como se llamaba antiguamente, aunque ahora se denomina solicitud de pedido. Se trata de un formulario en el que consta la existencia o no del rubro presupuestal. En ninguna licitación –en esta tampoco– se dice cuál es el rubro con el que Ancap cuenta. Al momento de hacerse la adjudicación, los montos que se prevén en la resolución deben tener el correspondiente rubro presupuestal. Eso se controla, se deja constancia en el expediente y es uno de los aspectos que controla el Tribunal de Cuentas. Si no existe rubro presupuestal, el Tribunal de Cuentas deberá observar el gasto.

SEÑOR BORDABERRY.- Quisiera pedir que se detalle cuál es el objeto de la licitación en cuanto a las tareas que debe prestar la agencia. Hace unos días salió en la prensa la noticia de que también había prestado servicios de relaciones públicas cuando vino la presidenta Fernández de Kirchner.

SEÑOR BIANCHI.- En este momento no tengo el pliego, por lo que no puedo responder con exactitud la pregunta. En el pliego está explícitamente establecido cuál es el objeto de la licitación. De todos modos, se podría averiguar en dos minutos mediante una llamada telefónica.

El siguiente capítulo al que me voy a referir es el 5, que tiene que ver con las medidas internas adoptadas ante la situación de los cheques de Pluna. En ese sentido, por resolución 623 del Directorio, de 24 de mayo de 2011, se decretó en Ancap una investigación administrativa con respecto a la recepción por parte de Ancap de cheques de pago diferido por plazo de 180 días. Instruida esa investigación administrativa quedó probado que Ancap aceptó cheques de pago diferido emitidos por Pluna con plazos de vencimiento superiores a los acordados por el convenio que Ancap había firmado con Pluna. Las cuatro funcionarias que intervenían en el proceso de recepción y cobro de los cheques

de Pluna estaban en conocimiento de las previsiones de este convenio. Dos de ellas sabían que Pluna estaba abonando con cheques con un vencimiento superior al acordado y que no existían manuales de procedimiento, directrices concretas de seguimiento y control, ni coordinación entre los distintos actores de la gestión de las cuentas de Pluna. En función de eso, por resolución de Directorio 1556/12/2012, de 18 de diciembre de 2012, se sancionó a cuatro funcionarias. A dos de ellas con noventa días de suspensión por haber recibido los cheques con plazos más extensos de los que estaban admitidos en el convenio. La jefa de estas dos funcionarias fue sancionada con sesenta días de suspensión por no haber cumplido con las responsabilidades y funciones que le cabían respecto a las cuentas de Pluna, ya que debía controlar que los pagos de los deudores se realizaran en tiempo y forma. Y a la gerenta del área se le impuso sesenta días de suspensión más el traslado que implicó una rebaja salarial, por la ausencia de procedimientos, manuales y medidas concretas de control que correspondía que adoptara de acuerdo con el cargo que ostentaba.

Este sumario fue remitido a la justicia penal para que entendiera en el caso. Obviamente, Ancap, como cualquier oficina administrativa en el marco de una investigación administrativa, tiene poderes de investigación mucho más limitados que el Poder Judicial. Reitero, en este momento esas actuaciones están en la órbita del Poder Judicial y estamos a la espera de lo que allí se decida. Esto era con respecto a los aspectos disciplinarios.

En cuanto a la recuperación de los montos que Pluna S.A. debía, hay un concurso abierto por esta empresa, donde Ancap está participando y haciendo los trámites correspondientes para ver si puede recuperar algo de la deuda.

SEÑOR CARDOSO.- Quiero consultar al doctor Bianchi o al Presidente de Ancap cuál era el cargo que ocupaba la persona sancionada.

SEÑOR BIANCHI.- Hubo cuatro personas sancionadas. Una era asistente técnico, otra era supervisora, otra era la jefa del departamento –o del área, como se llama ahora– y la gerenta del área Económico-Financiera.

SEÑOR CARDOSO.- ¿Quién ocupa ahora el cargo de Gerente financiero?

SEÑOR BIANCHI.- El que lo está ocupando de forma interina es el economista Arbildi, quien además es Gerente de Servicios Compartido.

SEÑOR CARDOSO.- ¿Cuánto hace que el cargo está libre?

SEÑOR BIANCHI.- Desde que la gerenta anterior fue trasladada. Cuando nos referimos a que el cargo está libre queremos decir que está sin provisión efectiva o definitiva, porque siempre ha habido alguien cumpliendo la función.

SEÑOR CARDOSO.- ¿A cuánto asciende el monto de la deuda de Pluna?

SEÑOR BIANCHI.- En números redondos son US$ 30:000.000.

SEÑOR CARDOSO.- El actual Presidente de Ancap estaba en un cargo gerencial en ese momento, vinculado a esta línea de acción que se desarrolló. ¿Podría contarnos si un endeudamiento de ese volumen ocurre con otras empresas? ¿Hay otras empresas que emitan cheques a Ancap por montos parecidos a este? ¿Hay otros antecedentes? ¿Nos podría contar cómo es la operativa para llegar a generar un endeudamiento de esa naturaleza que al principio era con cheques a treinta días y luego pasó a ser con cheques a ciento ochenta días? Más allá de las sanciones que se adoptaron y de que la compañía es grande y muy compleja, esta operación no pasa desapercibida. ¿Podría explicarnos cómo se desarrollaron esos episodios ya que usted lo conoció por ocupar la gerencia en ese momento?

SEÑOR COYA.- Me pregunta a mí, ¿verdad?

SEÑOR CARDOSO.- Usted era Gerente.

SEÑOR COYA.- Una aclaración principal: la gerencia de Económico-Financiera es dependiente de la gerencia de Servicios Compartidos que yo ocupaba en ese momento.

La gerencia de Servicios Compartidos, aparte de tener a cargo la gerencia de Económico-Financiera, tiene otras seis gerencias que están relacionadas con todas las viejas Divisiones Funcionales de Ancap, que en la vieja estructura funcionaban al mismo nivel que los negocios y que con la restructura se trató de consolidar en un solo lugar como una especie de servicio –así su nombre– compartido.

En el proceso de todo el tema de Pluna y básicamente en la recepción de esos cheques, hubo una investigación administrativa en Ancap, en la que están absolutamente todas las aclaraciones –incluso porque yo fui parte de la misma– que hice y que especialmente se pueden leer ahí, además de estar ahora en manos de la justicia.

La forma en la que se vino dando el endeudamiento de Pluna en realidad no fue en un momento; tenía antecedentes que venían de larga data y fue restructurada a lo largo del tiempo. No lo recuerdo ahora, pero hubo tres o cuatro restructuraciones, incluso previo a que yo estuviera en este cargo. Estuvo en juego en alguna oportunidad la posibilidad de que Ancap cobrara, por ejemplo, con el Argentino Hotel, la vieja deuda que venía arrastrándose con Pluna. En esas reformulaciones, obviamente, hubo una final –que fue la del último momento– en la que Pluna pagaba, cada tantos meses, una cifra importante preestipulada, e iba abonando sus consumos con los cheques correspondientes de acuerdo con la normativa y el contrato que existían, que era pagarlo a determinada fecha.

Ese procedimiento, y de acuerdo con la instrucción que se tuvo en la propia investigación, obviamente tuvo fallas de control, fallas directas de los funcionarios, donde dos de ellas, además, afirman que se enteraron del tema pero que no lo trasmitieron de manera adecuada. En mi caso, obviamente, para su conocimiento y el de todos, la información la tuve a fines de mayo de ese año –no me acuerdo exactamente de la fecha– e inmediatamente la trasladé al Directorio. Por lo tanto, mi actuación ahí estuvo relacionada con un aspecto gerencial muy subjetivo desde el punto de vista de la operación en sí misma y los responsables de toda la cadena de falta de control o de buena administración estuvieron en esa investigación y fueron sancionados.

En definitiva, la investigación administrativa en Ancap se produjo; yo fui parte de ella; están mis declaraciones ahí; está el proceso que de alguna manera respeta los derechos de todos nosotros, y además está el proceso en la justicia. Así que, desde mi punto de vista, esa fue en principio esa actuación allí. No agregaría más que eso.

(En sesión secreta).

(Vueltos a sesión pública).

SEÑOR BIANCHI.- Tengo la respuesta con relación a lo que decía el pliego de la licitación.

Si me permite, señor Presidente, leo textualmente el pliego de la licitación de la publicidad: «Objeto de la licitación. La gerencia de compras de Ancap llama a licitación pública para la contratación de una agencia de publicidad que proporcione: 2.1. Servicios integrados de comunicación publicitaria que contemplen las variables: publicidad, Asesoresamiento en identidad corporativa y su construcción marcaria, promoción de ventas, marketing directo, difusión y producción de instrumentos de comunicación; que Asesorese y aporte conocimientos técnicos en todo lo relativo a la comunicación de la empresa, incluyendo creatividad, diseño gráfico, redacción y producción publicitaria, realización de logística, compras y contrataciones conexas a ella. Esta empresa trabajará sobre: a) identidad

corporativa, Asesoresamiento en construcción de marca para el Grupo Ancap, sus acciones comunicacionales e institucionales como sello y sus productos a requerimiento de Ancap; b) plan anual de comunicación y acciones definidas por los lineamientos de sus Comunicaciones Corporativas» –con mayúscula– «incluyendo sus objetivos hacia las asociadas del Grupo Ancap y su línea de productos. Dicha empresa deberá estar representada y coordinando los trabajos como mínimo con un equipo que esté integrado por un responsable de cuenta, un creativo responsable […] deberá resolver la planificación de medios de las campañas solicitadas, la contratación de espacios de medios de comunicación que se lo soliciten, así como toda producción de instrumentos de comunicación, publicaciones, revistas, trabajo, web, web 2.0, cartelería, papelería, almanaques, merchandising, tarjetería, etcétera, solicitados, y la logística, realización de investigación de mercado relacionada con temas de comunicaciones en los casos que Ancap lo considere conveniente». Ahí termina el capítulo «Objeto», que obviamente vendrá con la documentación.

SEÑOR COYA.- Solicito que se le ceda el uso de la palabra al Director Germán Riet para que se refiera a los capítulos XI y XII.

SEÑOR RIET.- El capítulo XI refiere a la planta de bioetanol de ALUR en Paysandú y el capítulo XII a las relaciones entre Ancap y ALUR.

Con respecto a la planta de bioetanol de Paysandú, el señor Senador Delgado plantea el hecho de la «sobrefacturación monstruosa» –entre comillas– que ha denunciado un par de ciudadanos uruguayos ante un juez, por lo que nos sentimos agraviados o difamados. Aclaramos que el juicio fue por difamación, y finalmente el juez no encontró real malicia en la declaración de los denunciados, por lo que no hubo condena.

El Senador Delgado, en su denuncia, expresa: «Según el relato, que consta en actas, la empresa Alcoholes del Uruguay (ALUR) “sobrefacturó” y “direccionó”». O sea que hay dos acusaciones: sobrefacturación y direccionamiento. Quien ganó esta licitación fue Abengoa. La verdad es que en todas estas idas al Juzgado y lectura de papeles nunca se explicó cómo fue el direccionamiento de la adjudicación de una planta de etanol en Paysandú, cuyo costo rondaba los US$ 147:000.000.

Además, se subrayó en la Comisión que la diferencia en el monto de la inversión es clara. Aclaro que esto consta en la versión taquigráfica de la Comisión del Senado a la que concurrieron estos señores, donde se expresó: «El costo de inversión estimado internacionalmente para plantas de etanol que utilizan granos oscila entre US$ 0,43 y US$ 0,58 por litro producido. Es decir, una planta de 70:000.000 de litros» –como la que se instaló en Paysandú– «va a costar entre treinta y cuarenta millones de dólares. Estos datos provienen de un documento del International Institute for Sustainable Development, de abril de 2013.En Uruguay, para una planta de 70 millones de litros, ALUR tiene un costo de inversión de US$ 1,85 por litro producido, o sea, tres veces más que los costos que se manejan internacionalmente». Este es el costo que tiene ALUR por la planta de bioetanol, en Paysandú.

Se agravian entonces por sobrefacturación y direccionamiento. Los denunciantes manifiestan la situación de que se ha contratado con una empresa en particular, no permitiendo a la representada por ellos –la empresa Serrana Bioenergía– presentarse, argumentando un plazo inexistente para negocios entre privados. Aclaramos que ALUR es una sociedad anónima cuyo principal accionista es Ancap.

Con respecto al tema de la sobrefacturación –yendo ya al documento del Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible, de abril de 2013–, queremos decir que encontramos unos números referidos a plantas de etanol construidas en Europa, aunque ellos se refirieron más que nada a Estados Unidos. La inversión por litro de capacidad tiene una gran dispersión y está muy por encima de lo que informa Serrana Bioenergía. Por ejemplo, informa de una planta, Tereos –supongo que es el nombre de la empresa– en Francia, con un costo unitario de 1,25 el litro, otra también en Francia llamada Cristanol, con un costo de 2,41 el litro, y otra en Italia, Chemtex, con un costo de 4,85 el litro. Por su parte, ALUR tiene un costo aproximado de 1,8 a 2. Lo que no se aclara –y está en el cuadro de la revista citada– es la capacidad de las plantas de las que estamos hablando. La que cuesta 1,25 el

litro es una planta de 250 millones de litros, la que cuesta 2,41 –casi el doble– es de 150 millones de litros y la de 68 millones de litros –casi igual a la nuestra, que es de 70– cuesta 4,85 el litro. Esto está extraído de la misma fuente que presentan los señorees denunciantes.

Nosotros hemos tenido bastante contacto con fabricantes de biocombustibles en Brasil, a raíz de la planta de Bella Unión, si bien está claro que en Brasil lo que se fabrica es biocombustible con caña de azúcar y no con granos. A su vez, hemos buscado información por internet y debo decir que no se conoce a esta gente y la dirección que da uno de los señores en Brasil coincide con su domicilio particular. Por más que hemos buscado, no hemos encontrado una sola obra industrial de ningún tipo hecha por esta gente que se declara con autoridad y experta en el tema. Además de usar esta misma fuente, es obvio que el costo unitario de construcción de una fábrica, de una obra civil, no es lineal, pues está el tema de la capacidad al que ya hice referencia, y la escala es fundamental. También hay que tener en cuenta la complejidad técnica de cada fábrica que se define. Por ejemplo, podemos observar los costos que hay en Europa o Estados Unidos –quizás los señores Senadores podrán poner más ejemplos en este sentido– con respecto a Uruguay en muchísimas cosas. Acá se pone el costo de la energía. Al respecto, tengamos en cuenta que en cada país o región la disponibilidad y costo de la energía condiciona el diseño de la planta industrial. En Estados Unidos o Argentina obviamente la opción primaria de un industrial es el gas natural, por su disponibilidad y por su costo. En Uruguay, las grandes industrias utilizan principalmente biomasa por su menor costo, opción que tomamos en el caso de la planta Bioetanol Paysandú, más allá de que tenemos una conexión por si algún día contamos con suficiente gas por el gasoducto de Paysandú. Las inversiones en calderas de biomasa y en chipeado de madera que hay que hacer en forma previa superan ampliamente a las necesarias para el uso de una caldera de gas. En este caso, por ejemplo, las inversiones están cinco veces por encima de la opción del gas natural.

Sobre el direccionamiento, acá tengo un documento –que seguramente va a ser parte de los documentos que les vamos a entregar– que tiene ocho o diez carillas. Si quieren lo leo todo o selecciono algunos títulos por arriba para que tengan una idea. En junio de 2010 se lanzó un equipo de trabajo para hacer un estudio de la viabilidad y del perfil que debería tener esta planta. He notado en algunas de las preguntas de los señores Senadores la preocupación por saber si en los proyectos de ALUR hubo gente de Ancap y debo decir que acá los hubo. Participaron técnicos de Ancap, de ALUR y el ingeniero Santiago Cayota de la Universidad de Católica de Montevideo. Ellos fueron los que elaboraron el primer proyecto de viabilidad y el perfil que debería tener la planta.

En octubre de 2010 se entrega este proyecto al Directorio de ALUR. En noviembre de 2010 se forma un equipo de trabajo para elaborar las bases del llamado. En diciembre de 2010 se realiza un desayuno de trabajo en Montevideo, en un lugar público –recuerdo que está ubicado en Carrasco, en avenida de las Américas– para hacer una presentación del proyecto. Se invitó a los medios de prensa, a instituciones bancarias y a las empresas vinculadas al sector agroindustrial, para comunicarles esta propuesta o este proyecto de inversión. En diciembre de 2010, en base a una evaluación de los técnicos de Ancap y ALUR se hace el llamado, que es un competitivo, pero no abierto sino para ocho empresas que eran las que disponían de las tecnologías más avanzadas de granos y que precisamente no estaban en América del Sur. Las empresas convocadas fueron: Maguin, de Francia; De Smet, de Bélgica; Praj, de India; APTI e ICM, de Estados Unidos; Abengoa y Elecnor de España y Desmet Ballestra, de Bélgica.

Ancap tiene la costumbre –en la parte energética, en la refinería y en la gente de Pórtland–, antes de comprar un equipo, de ir a ver una fábrica, y no solo donde lo construyen, sino también donde está funcionando realmente para ver su desempeño. Esto mismo hicieron los técnicos visitando fábricas de bioetanol –que es un carburante– en Francia, en Holanda y en Bélgica. En Sevilla visitaron Abengoa y en Estados Unidos también visitaron a tres proveedores de equipos: ICM, APTI y después, no sé por qué razón aparece Vendome. Aquí se explica que se invitó a Vendome porque fabrica whisky y en la planta que tenía Ancap en Paysandú –funcionaba hasta hace muy poco tiempo; en realidad, ya se la había pasado a ALUR hace unos años–, se fabricaba etanol con dos destinos: carburante y bebestible. Por eso se tuvo un contacto, pero después se desechó el incluir ese tema en la fábrica de etanol.

De estos ocho invitados se recibieron, en abril de 2011, siete ofertas. La única que no se presentó fue Desmet Ballestra. Se realizó una primera selección de los oferentes en base a las

siguientes variables: el *VAN* del proyecto, antecedentes de la empresa de instalaciones similares, calidad del suministro, experiencia en montaje y capacitación ofrecida.

De las siete ofertas, se seleccionaron cuatro: Praj, de India; APTI, de Estados Unidos; Abengoa y Elecnor, de España. Esto era en junio de 2011. En julio de 2011 se reciben las ofertas por parte de estas empresas. Sin embargo, veo aquí más de las seleccionadas. Creo que eran cuatro las seleccionadas, y acá veo seis, pero bueno, bienvenido sea. No, las ofertas ya se habían recibido en abril de 2011, así que está bien, se seleccionaron esas.

Acá está el informe de las ofertas. Fíjense los números: una ofrece US$ 73:300.000; otra, US$ 76:900.000; otra, US$ 99:900.000; otra, US$ 83:000.000; otra, US$ 63:800.000, y otra, US$ 79:800.000. De estas ofertas –ya se había hecho una preselección de cuatro–, tomando otros antecedentes, se termina seleccionando a las dos españolas como finalistas: a Abengoa y a Elecnor.

Dije los números pero no cuáles eran las empresas. Abengoa era la de US$ 73:300.000. Es la más baja del mundo occidental, pero la más baja de todas fue Praj, de India: US$ 63:800.000, que por distintas razones –entre otras culturales, lejanía, capacitación y técnicas– no fue avalada.

SEÑOR BORDABERRY.- ¿Por qué no la avalaron?

SEÑOR RIET.- Bueno, también se le pidió una solicitación de capacitación. Se ve que lo que ofreció no convenció.

Se realiza la evaluación entre Abengoa y Elecnor. Al realizar dicha evaluación, se realizó un análisis multifactorial: inversión, el *VAN* del proyecto, la respuesta del tecnólogo –esto es, el respaldo tecnológico–, antecedentes de la empresa de instalaciones similares, calidad del suministro, experiencia en el montaje, capacitación ofrecida y servicio posventa. Esto fue en agosto de 2011.

En setiembre de 2011, con un informe más que hace el área de Planificación Estratégica de Ancap se realiza un análisis del proyecto, del cual participaron Directores y técnicos de ALUR, y como resultado el Directorio decide avanzar con Abengoa.

Después detalla una serie de negociaciones con Abengoa. Estas cifras que di, que andan entre US$ 70:000.000 y US$ 80:000.000, son por los equipos y por el corazón de la planta donde se produce el etanol. ¿Por qué sale US$ 147:000.000? Porque la diferencia entre US$ 70:000.000 y US$ 80:000.000 y pasar a US$ 147:000.000 –casi al doble– es lo que se llaman las *utilities* o los servicios periféricos de la fábrica. Ahí están la caldera de vapor, los servicios de electricidad y de agua, los silos de granos, etcétera, y eso se estuvo negociando con Abengoa. Finalmente, no se llegó a un acuerdo con ellos por el precio y ALUR resolvió hacer esto con llamados propios.

No sé si este aspecto está incluido o no en la denuncia del señor Senador Delgado, pero quiero aclarar que lo concerniente a estas *utilities,* a estos servicios, fue hecho de esta manera y en el informe de ALUR se dice que el proceso de selección y adjudicación de las distintas obras involucradas fue transparente y auditable, que todos los suministros relevantes se hicieron con un pliego técnico, que se obtuvieron más de tres cotizaciones y que se seleccionaron las mejores ofertas disponibles en base a condiciones como precio, plazo y costos operativos. Ninguna de las más de 20 empresas que participaron de los distintos procesos objetó los llamados ni presentó reclamos y todos los procesos de llamados están documentados con información que permite rastrear el proceso realizado.

Por otra parte, es importante señalar que ni los denunciantes ni otra persona han aportado ninguna prueba o indicios de sobrefacturación, lo que fue solicitado en las instancias judiciales en las cuales participamos por denuncia nuestra, por sentirnos difamados.

Finalmente, todo el proyecto se llevó exitosamente, estando ahí la planta en funcionamiento, con las inversiones y los plazos previstos.

Quiero agregar algo que me hizo recordar un texto del señor Senador Delgado. En él dice que los denunciantes, además de señalar la situación de haber contratado con una empresa particular, no permitieron presentarse a la empresa representada por los denunciados –Serrana Bioenergía–, argumentando un plazo inexistente para negocios entre privados. ALUR es una sociedad anónima cuyo principal accionista es Ancap.

Debo decir, en estos tiempos –casualmente, hace algunas semanas se ha estado hablando de las empresas vinculadas a los políticos, etcétera–, que participé de esa entrevista. No sé por qué razón, pero era Director de ALUR y me llamó el Presidente Mujica y, junto con él y en la residencia de Suárez, recibí a uno de estos señores, del cual ya había recibido una carta por terceras personas, en la que juraba y rejuraba reiteradas veces su condición de frenteamplista y, además, amenazaba con que si no lo dejábamos entrar en este proceso, iba a enviar la carta al Presidente Mujica, al ministro tal, al ministro cual, a la Presidencia del Frente Amplio, etcétera.

Todo esto lo digo porque la verdad es que, en primer lugar, se trataba de un proceso competitivo que ya estaba lanzado cuando apareció esta gente. Las empresas ya habían hecho sus ofertas y aquí hubo una pretendida intromisión, por la ventana política, que termina con un enchastre brutal. No sé si dolió tanto el de Petroecuador, pero esto sí creo que enchastró a ALUR, a la empresa madre, Ancap, y a los Directores, que a veces estamos en los dos lados.

Por último, respecto al capítulo XII voy a ser más breve. Se manejan distintos conceptos en este capítulo de relaciones entre Ancap y ALUR. En primer lugar, en la denuncia del Senador Delgado se expresa que los precios de venta de etanol y biodiésel son superiores al costo que tiene Ancap por los combustibles refinados del petróleo. Debe señalarse un concepto fundamental. Las energías renovables y particularmente los biocombustibles han recibido y siguen recibiendo subsidios y apoyos estatales para su desarrollo en todas partes del mundo. Y luego hay unos cuadros, que recibirán en su momento los señores Senadores, en los que se observan distintos tipos de combustibles alternativos y los respectivos subsidios en diversos países.

En segundo término, la ley de agrocombustibles aprobada en el Uruguay establece que deberán considerarse los costos de producción, que podrán ser trasladados a las tarifas. En Uruguay, los costos de producción de los biocombustibles son asumidos en su totalidad por Ancap, al pagar el precio a ALUR. Como en el resto de los países con leyes de mezcla obligatoria de los combustibles, los biocombustibles tienen un costo económico mayor que los combustibles fósiles. Por otro lado, también se refiere a las capitalizaciones realizadas por Ancap en ALUR. En este caso debe considerarse como normal, en todos los proyectos y empresas, que los socios accionistas –en este caso Ancap y PDVSA; hoy hablaba de algo de esto el Director Labat y con el cual coincido– realicen aportes de capital para el funcionamiento a través de capitalización. ALUR tuvo que realizar inversiones entre activos fijos y capital de trabajo por más de US$ 250:000.000 para desarrollar la producción de biocombustibles, inexistente en el Uruguay. Las capitalizaciones y avales de Ancap respondieron a regular el nivel de apalancamiento deseados por los socios. Debe señalarse que desde el 2011 el resultado neto de ALUR ha sido positivo y viene en aumento.

En tercer lugar –esta es la última pregunta–, en el pasado, en el 2011, fue necesario realizar un ajuste de precios retroactivo al 2010. Estoy hablando de los precios de los biocombustibles de ALUR a Ancap. Esto se debió a que las paramétricas de costo estaban considerando un uso completo de las capacidades instaladas por ALUR, lo cual no fue alcanzado hasta el año 2012. Por lo tanto, las paramétricas de costo de bioetanol de caña de azúcar y de biodiésel, no consideraban esta contingencia, lo que requirió una corrección. Se ajustaron los márgenes contractuales al 2010 en un 35% y al 2011 en un 15%.

SEÑOR BORDABERRY.- Del 5% al 15% y del 5% al 10%.

SEÑOR RIET.- Del 5% al 10% en 2012. Debe señalarse que en los años sucesivos a 2012 los márgenes contractuales fueron bajando hasta alcanzar hoy el 6% en biodiésel y el 10% en bioetanol de caña de azúcar.

SEÑOR COYA.- Voy a hacer una consideración general.

Entiendo que la idea de la visita, además de dar nuestra visión genérica sobre los temas que analiza la Comisión Investigadora, también requería intervenir, en algunos casos detalladamente, en los capítulos que fueron fundamentos para la misma. Seguramente deben quedar detalles pero quiero que entiendan que en la información que está elaborando Ancap –y que incluso creo que vamos a mandar certificada, como se dice en la jerga de los escribanos– estarán todas las especificaciones respecto a los temas que están planteados.

Simplemente quería decir eso y agradecerles la deferencia.

SEÑOR CARÁMBULA.- Hemos realizado algunas consultas con los señores Senadores y queremos plantear al Directorio de Ancap la posibilidad de hacer un cuarto intermedio hasta el próximo miércoles a las 9: 30. Concretamente, los recibiríamos a las 10 horas, para plantear las preguntas que, sabemos, son numerosas y ameritan ser realizadas en una nueva sesión.

SEÑOR PRESIDENTE.- Consultamos al Directorio de Ancap si no tiene inconveniente en concurrir nuevamente el miércoles próximo a las 10 horas. En esa sesión se plantearán las preguntas que quedaron pendientes.

SEÑOR COYA.- En principio, creo que no vamos a tener problema.

SEÑOR PRESIDENTE.- Entonces, el próximo miércoles los estaríamos recibiendo nuevamente.

Agradecemos al Directorio de Ancap por la información brindada.

Se levanta la sesión.

(Son las 15:46).